

**UNIVERSIDADE DO BRASIL - UFRJ
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



MONOGRAFIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NAS TEIAS
GLOBAIS: COMO OBTER QUALIDADE NO PROCESSO DE
EXPATRIAÇÃO?**

UM ESTUDO DE CASO

Autor: CARLOS ALEXANDRE DA ROCHA KAEZER

Orientador: Profº Dr. Ricardo Rohm

**Rio de Janeiro
Julho – 2009
Carlos Alexandre da Rocha Kaezer**

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM
ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

Profº. Orientador: Dr. Ricardo Rohm

Profº. Examinador: Antônio Frederico Saturnino Braga

Agradecimentos

“Porque ainda que a figueira não floresça, nem haja fruto na vide; ainda que decepcione o produto da oliveira, e os campos não produzam mantimento; ainda que as ovelhas da malhada sejam arrebatadas, e nos currais não haja gado; todavia eu me alegrarei no SENHOR; exultarei no Deus da minha salvação”.

Dedicatória

Este trabalho é dedicado à instituição que me formou como ser humano: ao Colégio Batista Shepard. A ele dedico este trabalho de conclusão do curso de administração, com carinho. Sem tal instituição nada valeria, pois não saberia como valorizar Deus, as coisas simples da vida e até as maiores conquistas que podemos alcançar. Minha gratidão se estende a cada funcionário que participou desta fascinante caminhada e, especialmente, ao meu pai Joel Kaezer que lá trabalha há mais de quarenta anos.

RESUMO

O objetivo deste trabalho, de natureza exploratória, é verificar o processo de expatriação – em franco crescimento atual – no sentido de sua implementação e impacto na percepção global do expatriado. O sucesso das designações internacionais de expatriados é imprescindível para a expansão e desenvolvimento global de empresas para além das fronteiras geográficas. A preparação antes da partida e o suporte durante a atribuição do estrangeiro são atividades realizadas pela Gestão Internacional de Recursos Humanos que podem contribuir para o sucesso ou a falha de missões no exterior. Neste sentido, foi realizado um estudo na Empresa *Silvestre* (nome fictício), que disponibilizou dados e conteúdos de uma pesquisa junto a expatriados, repatriados e gerência dos atuais expatriados. Os dados indicam que a Empresa tem se beneficiado da expatriação como estratégia competitiva e sua Gestão Internacional de Recursos Humanos consegue atender às necessidades dos expatriados e família, proporcionando um ajustamento intercultural, no mínimo, dentro do esperado para ambos, pelo menos no que tange a benefícios, suporte e compensações, temas que também foram abordados.

ABSTRACT

The objective of this research is to understand the expatriate process – which is growing fast nowadays – and the deployment of the process. Another important point is to know the impact on the overall perception of the expatriate employee. The success of international assignments for expatriates is essential to global development and expansion of businesses beyond geographical boundaries. The preparation before departure and support for the allocation of foreign activities are conducted by the Human Resources International Management which may contribute to the success or failure of missions abroad. This way, the research was conducted within *Silvestre* Company (a fictitious label), which provided expatriates' data and information. The data indicate that the Company has benefited from the expatriate process as competitive a strategy and its Human Resources International Management to meet the needs of expatriates and their families, providing an intercultural adjustment, good benefits, support and compensation, besides other issues related to the relocation process.

LISTA DE FIGURA

Figura 1: Elementos da Organização Global.....	23
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fonte das informações coletadas.....	8
Quadro 2: Capacidades estratégicas chaves.....	21
Quadro 3: As competências do profissional Global.....	32

SUMÁRIO

1. O PROBLEMA
1.1 Visão Geral
1.2 Formulação da Situação-problema
1.3 Objetivos
1.3.1 Objetivo Geral
1.3.2 Objetivos Específicos
1.4 Delimitação do Estudo
1.5 Relevância do Estudo
2. METODOLOGIA
2.1 Especificação do Problema
2.1.1 Definições constitutiva e Operacional das variáveis em estudo
2.2 Delimitação da Pesquisa
2.2.1 Delineamento da Pesquisa
2.2.2 População e Amostra
2.2.3 Tipos e Coletas de Dados
2.2.4 Tratamento dos Dados
2.3 Limitações
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA
3.1 A Administração e a Globalização
3.1.1 A Administração
3.1.2 A Globalização
3.2 A Estratégia Global e o Profissional Global
3.2.1 A Formação da Estratégia Global
3.2.2 O Profissional Global
3.3 Processo de Expatriação
3.3.1 Necessidade do Negócio
3.3.2 Dificuldades no Processo
4. ESTUDO DE CASO
4.1 Histórico
4.2 Estratégia e Gestão
4.3 Processo de Expatriação
4.4 Benefícios para Expatriados
4.5 Análise do Estudo de Caso
5. CONCLUSÃO
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA
ANEXOS

I. O Problema

1.1 Visão Geral

As organizações refletem o tipo de administração que as gerencia, mostrando seus princípios pelas suas ações. De igual modo, as organizações refletem, na atualidade, a globalização e seus efeitos. Seja numa operação financeira, movimento de profissionais entre países ou outra atividade de alcance maior do que o seu território de origem, as organizações contribuem para que as fronteiras pareçam inexistentes e as distâncias encurtem.

Essa tendência tem gerado novas visões de negócios, não apenas restrita ao seu próprio país, mas atingindo uma estratégia global. A comunicação rápida e eficaz também atua de modo decisivo para que, com apenas um botão, seja estabelecida uma conexão para as reuniões entre gestores de diferentes continentes do globo ou até mesmo o fechamento de um contrato de grande dimensão.

Essa expansão de negócios dentro da arena internacional tem feito as companhias ampliarem operações e buscarem por uma força de trabalho que seja fluente como “profissional do mundo”, haja vista a necessidade de alcançar vantagem competitiva por meio das competências individuais e organizacionais (BLACK; GREGERSEN, 1999). A Gestão Internacional de Recursos Humanos tem auxiliado no gerenciamento desta força de trabalho e passa a ter, a cada dia, um papel importante dentro das organizações. Ela pode ser considerada como um dos fatores determinantes de sucesso ou fracasso em negócios internacionais. (ASHAMALLA, 1998, SCHULER; BUDHWAR; FLORKOWISKI, 2002).

Um dos desafios enfrentados pelas organizações que possuem expatriação é o gerenciamento de pessoas de diferentes nacionalidades. A complexidade em termos de adaptação legal, cultural e corporativa é o que diferencia a gestão de recursos humanos internacional. Esta mistura de nacionalidades dentro das organizações é resultante de uma variedade de situações de trabalho como: viagens curtas de negócios para países no exterior, atribuições internacionais por longos períodos e no próprio dia-a-dia das tarefas organizacionais (BLACK; MENDENHALL, 1990).

Dessa maneira, o processo de expatriação surge como chave para a Gestão Internacional de Recursos Humanos, sendo essencial para essa tendência global de encurtamento de distâncias e pensamentos únicos globais. O Brasil tem sido um dos países de

maior destaque nessa demanda por expatriações, conforme pode ser ilustrado no trecho abaixo:

“O número de empregados em transferências internacionais duplicou ao longo dos três últimos anos, como parte de uma tendência rumo à globalização, de acordo com uma pesquisa realizada pela Mercer. De acordo com o relatório, 47% das empresas pesquisadas disseram ter aumentado a colocação de expatriados tradicionais (empregados em transferências de 1 a 5 anos) e 38% relataram um aumento nos “nômades globais” (empregados que se movimentam continuamente de um país a outro, em transferências múltiplas)”. (©2008 Mercer LLC, Todos os Direitos Reservados).

As principais razões pelas quais as companhias enviam expatriados para missões no exterior são:

1. Abertura de novos mercados;
2. Facilitação em uma fusão ou aquisição;
3. Instalação de novas tecnologias e sistemas;
4. Aumento na participação de mercado (*market share*) ou impedimento de que competidores o façam;
5. Desenvolvimento de visão de longo prazo em países estrangeiros;
6. Transferência de conhecimento para profissionais locais;
7. Aprendizado e geração de idéias inovadoras;
8. Geração de novos conhecimentos para a organização ou captação de habilidades que ajudarão no desenvolvimento de lideranças globais (BLACK; GREGERSEN, 1999, HALCROW, 1999);

Diante deste contexto, é importante assegurar que o funcionário está percebendo sua expatriação de modo satisfatório, para que não haja frustração e posterior fracasso do processo. De pouco adianta ter sucesso em todos os fluxos de chegada, se o próprio expatriado não tem uma percepção de que, longe de seu país de origem, está recebendo uma remuneração total que o incentive e que sua nova designação é benéfica para sua carreira. A pesquisa proposta procura também identificar como está a satisfação do expatriado no quesito remuneração total.

1.2 Formulação da Situação-problema

A presente pesquisa buscou responder a seguinte questão:

Em meio ao mundo corporativo globalizado, como é possível ter um processo de expatriação de qualidade, com funcionários satisfeitos?

1.3 Objetivos

Dada a importância do assunto para o processo de gestão de pessoas nas organizações globais, que estão cada vez mais rompendo fronteiras em prol de uma estratégia inteligente, este estudo visou:

1.3.1 Objetivo Geral

Esse estudo verificou a qualidade do processo de expatriação crescente no mercado e sua interferência na percepção do funcionário; realizando um estudo de caso.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar a expatriação na organização estudada;
2. Verificar quais são os critérios adotados pela organização para o sucesso de todo o processo, incluindo percepção da remuneração;
3. Verificar quais são os fatores relacionados às políticas de gestão de pessoas da organização que contribuem para o sucesso da missão no estrangeiro;
4. Identificar quais são os aspectos fundamentais, na visão do funcionário, que são importantes para o sucesso da designação internacional.

1.4 Delimitação do Estudo

Com a exposição e discussão dos conceitos de estratégia internacional, profissional do mundo, gestão internacional de recursos humanos e processo de expatriação, faz-se uma análise dos processos envolvidos e das variáveis que incidem neste contexto.

Para tal análise, são verificados aspectos operacionais e estratégicos da gestão, tanto as operações cotidianas da organização quanto as políticas e diretrizes, assim como os

julgamentos de valor e percepções da empresa e do próprio funcionário com relação aos benefícios oferecidos.

A adaptação do expatriado e sua satisfação com o processo de expatriação como um todo são discutidos em aspectos que demonstram a percepção positiva ou negativa do processo de realocação do expatriado, analisando as etapas que caracterizam tal sistema.

Todavia, não foi foco deste trabalho analisar aspectos como a estatística global do movimento de expatriados, nem tampouco analisar as técnicas de estabelecimento de remuneração desta modalidade de funcionário. Da mesma forma, não se objetivou fazer uma análise profunda sobre o crescimento do fluxo de expatriados no Brasil, limitando-se, aqui, a analisar os processos envolvidos e as percepções de valor.

Essa limitação é necessária para que o trabalho não perca seu foco no processo de expatriação em si, e não na remuneração do expatriado, que pode ser tema para outro trabalho, envolvendo pesquisa de mercado em nível global. As estatísticas sobre o assunto seriam muito interessantes, no entanto, as agências de pesquisa não disponibilizam os resultados gratuitamente, o que inviabilizou a existência de riquezas estatísticas no trabalho.

1.5 Relevância do Estudo

Uma das principais motivações para a realização deste estudo é contribuir para que a expatriação e sua percepção de qualidade sejam alvos de estudos mais consistentes, visto que tem grande peso na estratégia de muitas empresas multinacionais. Sendo essa constatação refletida diretamente na pouca variedade disponível de material para consulta, na falta de disciplinas a respeito nas universidades e, também, na dificuldade de acesso a tal material, encontrado em bibliotecas, livrarias e sites, sob diversas classificações.

Este projeto traz um tema de estudo recente na área de Recursos Humanos: o de análise do processo de expatriação e a percepção do expatriado, cuja importância pode ser verificada pelo crescente número de transferências entre os países. São também analisados aspectos da adaptação do funcionário a cultura, pretendendo-se verificar sua influência no sucesso do envio. Foram encontrados dados somente a respeito do número e estatísticas da expatriação em geral, não sendo focalizada a motivação da própria organização para internacionalizar-se.

O papel do expatriado tem se destacado por diversos motivos nos últimos anos no mercado global, principalmente no Brasil. Seja por estratégias de sucesso ou por iniciativas desastrosas, esse tema tem crescido proporcionalmente com a globalização de mercados e diluição de fronteiras. Todavia, apesar deste processo estar em franco crescimento e possuir uma complexidade grande, existem poucos estudos no sentido de conhecer as variáveis do sistema.

Uma das justificativas dadas pelas organizações para esse crescimento é o fato de não encontrar mão de obra qualificada em algumas localidades e buscar em funcionários globais a chance de ratificar políticas corporativas. No entanto, observamos que, além disso, existe a necessidade de pessoas com a visão de negócio ampliada, não se restringindo apenas ao seu território.

II. Metodologia

O trabalho científico necessita apoiar-se em um referencial metodológico, pois, norteia o processo de pesquisa a partir da explicação do fenômeno a ser explorado, passando pelos procedimentos usados na investigação até a explicação dos resultados e das conclusões obtidas. Dessa forma, a metodologia pode ser entendida como uma transposição de um fenômeno focalizado na realidade para níveis mais concretos de compreensão de suas características e particularidades.

2.1 Especificação do Problema

Nessa perspectiva, esta pesquisa foi orientada pelos seguintes pressupostos de análise:

- A organização é um fenômeno que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade;
- A crescente onda de globalização está proporcionando, cada vez mais, migrações de organizações e profissionais, gerando ambientes diversos;
- O processo de expatriação de profissionais é feito pelas organizações que atuam em vários países tendo como um de seus objetivos, o de garantir a disseminação e assimilação da cultura organizacional, com seus valores e modos de condutas.

2.1.1 Definições constitutivas e operacionais das variáveis em estudo:

DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DOS TERMOS (DC):

Expatriação: processo no qual empregados são enviados por uma empresa multinacional para viver e trabalhar em um país estrangeiro por um período de no mínimo um ano.

Repatriação: processo de retorno para o país de origem quando completada uma missão (internacional).

DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS TERMOS

O objetivo deste tópico é delimitar, em linhas gerais, os conceitos que foram desenvolvidos em cada tema a fim de atingir os objetivos propostos no trabalho. São eles:

Expatriação: o estudo na organização foi realizado com base nos seguintes aspectos: identificação dos empregados que mais são enviados para o exterior; suporte oferecidos pela organização na expatriação, tempo de duração das missões no estrangeiro; motivo das designações internacionais que falharam, bem como os mecanismos desenvolvidos pela organização para que seus empregados adquiram experiência e obtenham sucesso na designação internacional.

Repatriação: Funcionário que retorna para seu país de origem. Também, foram identificadas, por meio de comparação, as diferenças de percepções dos profissionais que estão ainda expatriados com aqueles que retornaram ao país de origem (repatriados).

2.2 Delimitação da Pesquisa

2.2.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa constituiu-se como um estudo de caso. Apesar desse método retratar eventos específicos, sua importância está no fato de apresentar-se como ponto de partida para uma análise aprofundada das questões subjacentes a um fenômeno sob investigação. (GIL, 1999).

Foram utilizados o questionário estruturado e a entrevista semidirigida como técnicas de levantamento de dados. Sendo que o questionário estruturado foi usado com os funcionários expatriados, para tornar possível a obtenção das informações sobre o processo de expatriação e suas diversas percepções.

2.2.2 População e Amostra

A escolha da empresa a ser pesquisada constituiu-se na primeira etapa para viabilização do estudo. Foram contemplados alguns aspectos importantes na escolha da empresa com intuito de garantir as condições necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

Entre os quais:

a) Empresa multinacional, na área de petróleo e gás, com atuação nos estados do RJ, BA, MG, ES, AM, RN e SE a fim de compreender como são definidas e implementadas as

estratégias de gestão internacional de recursos humanos no que se refere ao processo de expatriação.

b) No mínimo, com 100 funcionários expatriados ou repatriados trabalhando em território brasileiro.

2.2.3 Tipos e Coleta de Dados

Segundo Mattar (1996, p. 134), os dados podem ser: (a) primários: dados que serão coletados, de posse dos pesquisados - suas fontes são pessoas com informações sobre o objeto de pesquisa e outros; e, (b) secundários: já coletados, tabulados e até mesmo analisados para outros fins - fontes deste tipo são: publicações, relatórios, documentos e etc.

O quadro 3 apresenta o tipo de dado a partir do qual se extraiu a informação e as fontes utilizadas para a obtenção das informações.

Quadro 1 - Fonte das informações coletadas:

Informação	Tipo de Contato	Fonte
Processo de Expatriação	Primário e Secundário	Primária: Entrevista com expatriados
		Secundária: Política de Expatriação da Empresa
		Secundária: Sites e folders da Empresa
Análise Geral	Primário	Entrevista com Expatriados
Remuneração Global	Primário	Entrevista com Gestores de RH Internacional

A técnica de coleta de dados utilizada neste trabalho foi a entrevista com os expatriados a fim de obter as informações sobre as percepções, o processo de expatriação como um todo e como eles foram guiados. A entrevista "(...) ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que a informação alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação". (TRIVIÑOS, 1987, p.146). A entrevista é a técnica de coleta de informações mais utilizada na pesquisa em ciências sociais.

As questões norteadoras da entrevista relativas ao objetivo do trabalho, com vista a caracterizar o processo de expatriação da Empresa, contemplaram: a política de expatriação adotada pela empresa, histórico, países em que atua e suas características, número de profissionais enviados em missão ao estrangeiro e seus perfis, adaptação à cultura de cada

locação, percepção da qualidade do processo e outras especificidades do processo de expatriação. Os dados secundários foram, na sua maioria, disponibilizados pela própria Empresa pesquisada (Política de Expatriação, princípios e manuais). Outros documentos, como sites e matérias sobre a Empresa, foram coletados por meio de pesquisa em Internet, revistas e jornais com assuntos correlacionados ao tema e a Empresa.

2.2.4 Tratamento dos dados

O método qualitativo foi usado por meio da análise de conteúdo voltada para a compreensão de comunicações provenientes das entrevistas e documentos. A “filtragem” nas informações e sua sistematização na forma de unidades possibilitam a descrição, a agregação e a compreensão dos fatos.

Para Bardin (1979, p. 9), a análise de conteúdo consiste em: “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificado”. A análise de conteúdo foi utilizada associada à análise documental para compreender as informações fornecidas pelos sujeitos. Embora as duas formas de análise possam ter diversas técnicas semelhantes (codificação de informação e estabelecimento de categorias), a segunda delas tem no método histórico a sua forma mais conhecida. Esse método implica voltar-se para os documentos buscando as relações entre fatos sociais e a sua ocorrência no tempo.

Visando a melhor compreensão de alguns itens relacionados ao processo de expatriação, utilizamos alguns anexos que estão ao final deste trabalho.

- Anexo I: Entrevista realizada com a Gerente de Recursos Humanos responsável pelos processos envolvendo os expatriados da empresa, tais como: folha de pagamento, explicação dos benefícios, obtenção de visto, documentos exigidos pela legislação local e outros sistemas;
- Anexo II: Questionário utilizado junto aos expatriados para entender a percepção de cada funcionário que se encontra nessa categoria. No total foram entrevistados 30 funcionários expatriados de diversas nacionalidades e alguns repatriados.
- Anexo III: A empresa estudada possui extremo rigor com relação a segurança de seus funcionários expatriados. Desse modo, todos eles devem residir dentro de

um limite de segurança pré-estabelecido. Esse anexo nos auxilia a visualizar quais são as localidades permitidas dentro desse limite.

- Anexo IV: Fluxograma que representa todo o processo de realocação desde a aceitação da proposta até sua completa adaptação. Esse fluxograma é explicado, em detalhes, para todos os funcionários que passarão por estas etapas, visando maior transparência e clareza em todo o processo.

2.3. Limitações

As limitações desta pesquisa decorrem de diversas fontes. A primeira, de caráter básico é típica de estudos em ciências sociais e aplicadas que lidam com a imprevisibilidade do fenômeno humano. Além disso, o próprio tema de estudo, expatriação, é complexo e, pode se ter incorrido em reducionismo ao realizar as análises. A principal limitação do estudo é que, neste trabalho, foi possível trabalhar com as especificidades de cada país, as quais poderiam ajudar na compreensão das limitações e diversidades existentes no ajustamento internacional dos expatriados ou na definição dos países considerados mais difíceis para a conclusão da atribuição. Apesar das ressalvas, é importante ter em vista tais limitações para a consideração dos resultados obtidos.

III. Revisão Bibliográfica

Com este capítulo inicia-se a discussão teórica que dá embasamento a presente pesquisa. É importante ressaltar que as referências aqui apresentadas não esgotam o assunto, ou seja, não são as únicas fontes de teoria para o tema estudado. Elas são resultado de escolhas por parte do autor, visando constituir um referencial mínimo para que o objetivo do trabalho fosse alcançado.

Para melhor apresentar os conceitos e visões dos autores pesquisados, este capítulo foi assim estruturado:

Na parte 3.1 foi tratado o assunto “A Administração e a Globalização”, com o objetivo de conceituar e contextualizar a Administração como ciência e como ambiente onde as organizações vivenciam suas experiências, como operam, o que as impulsiona e o pano de fundo tecido pela globalização de mercados.

Na parte 3.2 foi tratado o assunto “A Estratégia Global e o Profissional Global” que visa mostrar qual a importância da estratégia em um contexto global e como ela é influenciada pelas diversas culturas que fazem parte da sua cena organizacional. Também foi analisada a questão do profissional que interage e participa das ações previstas na estratégia global, qual o seu perfil e suas dificuldades nos países onde sua organização atua.

Na parte 3.3 foi abordado o assunto “A Expatriação” com o objetivo de estabelecer o que os autores que tratam deste tema colocam como práticas e resultados. Também foi objetivo deste capítulo, descrever as dificuldades encontradas no processo de expatriação e quais são os cuidados necessários para garantir uma percepção eficaz por parte do expatriado.

3.1 A administração e a Globalização

Mesmo sabendo que desde os primórdios da sociedade sempre existiram idéias e práticas da administração, foi somente depois das grandes transformações sociais, e após o nascimento do capitalismo, que se firmou o conceito de eficiência como seu objetivo básico. O final do século XX apresenta uma estrutura social, política e econômica única na história da humanidade. Hoje, vivemos numa sociedade que tem por principal característica o fator globalizador que a transformou em uma Sociedade Global, em que administração se tornou a arte de fazer convergir povos com características diversificadas a um mesmo objetivo de promover a integração de todos na promoção do desenvolvimento econômico-social.

As barreiras foram encurtadas não somente devido a tecnologia, mas pela necessidade de uma proximidade de objetivos. A administração hoje, com a globalização, se tornou um instrumento para cumprimento de certos objetivos, mesclando instrumentos e idéias para chegar ao alvo final. Dessa maneira, é necessário analisarmos certos conceitos separadamente e depois, uni-los para entender suas relações e dimensão dessas relações.

Um exemplo atual que mostra essa conexão global é a crise imobiliária americana, que iniciou um processo mundial de ajuste do sistema financeiro. Uma realidade de apenas um país resultou em um efeito dominó que gerou conseqüências nunca imaginadas na metade do ano de 2008. Esse cenário mostra como essa teia se desenha mesmo sem percebermos.

3.1.1 A Administração

A administração é pertinente a todo o tipo de empreendimento humano que reúne, em uma única organização, pessoas com diferentes saberes e habilidades, sejam vinculadas às instituições com fins lucrativos ou não. A administração precisa ser aplicada aos sindicatos, às igrejas, às universidades, aos clubes, agências de serviço social, tanto como nas empresas, sendo responsável pelos seus desempenhos.

Segundo DRUCKER (2001), os administradores que entenderem os princípios essenciais da administração e trabalharem por eles orientados, serão bem-formados e bem-sucedidos. Ele apresenta os seguintes princípios:

Primeiro, a administração diz respeito a seres humanos. Sua tarefa é fazer com que as pessoas sejam capazes de atuar juntas, efetivar suas forças e tornar irrelevantes suas fraquezas. Atualmente, de algum modo, todos dependemos da administração para nossa sobrevivência. E a nossa capacidade de contribuição à sociedade também depende tanto da administração das organizações em que trabalhamos quanto de nossos próprios talentos, dedicação e esforço.

Segundo, a administração está profundamente inserida na cultura, porque ela trata da integração das pessoas em um empreendimento comum. O que os administradores fazem, nos mais diversos países, é, basicamente a mesma coisa, no entanto, o modo como é feito pode ser bem diferente.

Outro princípio, citado por Drucker é que toda empresa requer compromisso com metas comuns e valores compartilhados. Sem esse compromisso não há empresa, há somente uma multidão. A empresa tem de ter objetivos simples, claros e unificantes. A missão da empresa tem de ser suficientemente clara e grande para promover uma visão comum. Também é trabalho do administrador tornar possível o crescimento da organização e de cada um de seus membros. O desenvolvimento é necessário tanto para acompanhar as mudanças quanto para criar e aproveitar novas oportunidades.

Outro princípio comentado por Drucker é a comunicação e a responsabilidade individual. Toda empresa é composta de pessoas com diferentes capacidades e conhecimento, que desempenham muitos tipos diferentes de trabalho. Cada colaborador deve deixar claro o que lhe cabe fazer, o que pretendem alcançar e garantir que seus associados conheçam e entendam essa meta. Todos têm de considerar o que devem aos outros – e garantir que esses outros entendam. E todos têm de pensar naquilo que eles, por sua vez, precisam dos outros – e garantir que os outros saibam o que se espera deles.

Da mesma forma, o administrador tem que deixar claro o que espera de cada membro da organização e quais serão as medidas de avaliação de desempenho que serão adotadas para acompanhar a performance individual. A avaliação é algo que precisa ser constantemente reajustado e revisto, para que os funcionários se sintam acompanhados e incentivados.

Finalmente, para Drucker, a única e mais importante coisa a lembrar sobre qualquer empresa é que os resultados existem apenas no exterior. O resultado de uma empresa é um cliente satisfeito. Os resultados mais importantes refletem do lado de fora da organização.

Com o processo de globalização, a administração precisou voltar o seu olhar para a gestão internacional, que nas palavras de COOPER, ARGYRIS (2003; p.62), é “planejar, viabilizar em termos de pessoal, organizar, e controlar atividades internacionais de negócios”. Quando a organização se lança pela primeira vez em atividades internacionais de negócios, a administração não está preparada para enfrentar os novos desafios. Neste caso, é necessária a contratação de consultores para preencher as lacunas de conhecimento sobre a abordagem de atividades multinacionais.

Na medida em que a organização cresce, no sentido de mercados internacionais, os administradores começam a apreciar de forma mais plena as outras culturas e sistemas

econômicos. Segundo COOPER, ARGYRIS (2003; p.62), a consciência global aumenta da mesma forma em que crescem as habilidades lingüísticas.

A importância dos recursos humanos em um ambiente internacional é tão grande que exige a necessidade de uma administração internacional de recursos humanos. Ela trata dos fatores relacionados com pessoas empregadas de várias formas por uma organização. De acordo com COOPER, ARGYRIS (2003; p.63), esses fatores incluem o planejamento das necessidades do departamento, o assessoramento para os planos; treinamento e desenvolvimento, se necessário; desenvolvimento de sistemas de compensação e avaliação de desempenho desses funcionários. A administração internacional de recursos humanos envolve a manutenção de um equilíbrio entre todos os funcionários, o que permite a transferência internacional de funcionários, alvo de análise deste trabalho.

3.1.2 A Globalização

Em cento e cinquenta anos, de 1750 a 1900, o capitalismo e a tecnologia conquistaram o globo e criaram uma civilização mundial. Como DRUCKER (1997, p.3) comenta, nem o capitalismo nem as inovações tecnológicas eram novidades; ambos haviam sido fenômenos comuns e recorrentes através das idades, tanto no Ocidente como no Oriente. Para o autor, “novidades eram a velocidade da sua difusão e seu alcance global através das culturas, classes e lugares”. E foram essa velocidade e esse alcance que converteram o capitalismo em “Capitalismo” e em um sistema, e os avanços técnicos na “Revolução Industrial”.

O motivo que levou a essa transformação foi a mudança no significado de conhecimento. Ele que sempre foi um bem privado passa a ser público; assim, começa a ser aplicado a ferramentas, processos e produtos, criando a Revolução Industrial. Depois, por volta de 1880, e com seu auge no fim da Segunda Guerra Mundial, o conhecimento passa a ser aplicado ao trabalho, resultando na Revolução da Produtividade. A última fase teve início a partir da Segunda Guerra. Nos dias atuais, o conhecimento é aplicado ao próprio conhecimento, na chamada Revolução do Conhecimento. Com isso, o conhecimento se transforma no principal fator de produção, deixando para trás o capital e a mão-de-obra.

A globalização, gerada por dentre outros fatores, essa mudança da percepção do conhecimento, vem provocando um conjunto de fenômenos novos em toda a vida social da

humanidade – na economia, na política, nas relações capital-trabalho, na cultura e nas tradições dos povos. Portanto, trata-se de um processo que coloca para todos, uma série de questões novas. O fenômeno da globalização é multifacetado e complexo com dimensões econômicas, sociais, políticas, culturais, religiosas e jurídicas; em razão da sua complexidade e múltiplas características.

Nota-se, portanto, que o conceito de globalização permanece ainda impreciso, apesar do seu crescente uso, em particular na análise das mudanças econômicas e políticas ocorridas tanto no âmbito internacional quanto, internamente, em outros países. Claramente, portanto, trata-se de uma área de investigação que ainda tem muito se desenvolver. Alguns autores chegam inclusive a salientar a necessidade de se estabelecerem processos analíticos próprios para dar conta do fenômeno como um todo. Nessa linha, argumenta-se que não é suficiente transferir conceitos, categorias e interpretações, baseados em outros paradigmas do conhecimento, para analisar os fenômenos atuais relacionados à globalização, os quais poderiam estar tornando-se obsoletos ou exigir importantes reelaborações.

Na área das ciências sociais, Bergesen (p. 23-36, 1982) chega inclusive a propor a criação de uma nova ciência do sistema global — *globologia* —, para basear os estudos de estruturas e processos do sistema mundo como um todo, da mesma forma que a sociologia se refere ao estudo de estruturas e processos sociais. Tendo em vista as contribuições recentes quanto à discussão do conceito de globalização, sua importância e impactos, cabe destacar que, apesar da imprecisão do conceito e embora os estudos envolvam grandes divergências, há consenso quanto a algumas questões, conforme Bergesen (p. 23-36, 1982) destaca:

Primeiro, é reconhecido que um sistema mundial ou global existe além das sociedades nacionais e que o termo procura dar conta de uma nova *formatação* capitalista, cristalizada nas últimas décadas com incessante processo de acumulação e internacionalização dos capitais. Segundo, reconhece-se que essa nova formatação envolve aspectos e dimensões tecnológicas, organizacionais, políticas, comerciais e financeiras, institucionais, culturais, sociais etc. que se relacionam de maneira dinâmica, gerando uma reorganização espacial da atividade econômica e uma clara rehierarquização de seus centros decisórios.

Como decorrência, salienta-se a realocação internacional da atividade produtiva e dos fluxos de comércio, que se concentra aceleradamente na denominada Tríade (Estados Unidos,

Japão e países da Europa Ocidental), a qual, com o desmantelamento do bloco socialista, vem-se consolidando como bloco econômico hegemônico. Obviamente, no contexto de crise no qual estamos, é difícil estabelecer algum formato de hegemonia, pois, o que há é indefinição quanto o futuro.

Terceiro, admite-se, dentre tais diferentes dimensões, a importância da conjugação de dois fenômenos correlacionados como principais catalisadores do processo de globalização: o crescente movimento de desregulação dos mercados, questionado em momentos de crise — e, sobretudo, a desregulação dos sistemas financeiros e dos mercados de capitais — e o desenvolvimento e difusão do novo paradigma tecno-econômico das tecnologias da informação. Nesse último caso, salienta-se a intensa reestruturação econômica ocorrida nas últimas duas décadas, que afeta — embora de forma desigual — a economia mundial e envolve, além de importantes mudanças tecnológicas, várias mudanças organizacionais e institucionais. No cerne dessas mudanças encontra-se o cada vez mais acelerado crescimento daqueles setores mais intensivos em informação.

A difusão, cada vez mais acelerada, desse novo padrão vem propiciando os meios técnicos para que de fato se articulem em tempo real organizações e outras instâncias geograficamente distantes. As inovações técnicas, organizacionais e institucionais — geradas nas últimas duas décadas, que facilitam, sobretudo a montagem e operação de redes e sistemas que operam em escala global — aumentaram significativamente a amplitude e a velocidade da circulação de bens, serviços e informações.

Graças particularmente a tal aspecto, destaca-se a abertura de novos horizontes de tempo e espaço, historicidade e territorialidade, ou, pelo menos, novas formas de analisar tais dimensões. Dessa forma, é explicado (*mas não justificado*) o surgimento das teses sobre o final da história e da geografia e da pós-modernidade. Em quarto lugar, ressalta-se que a globalização deve ser vista como um processo dialético que envolve importantes questões de diversidade em várias dimensões. Como destaca Robertson (1992, p. 173):

“o capitalismo global simultaneamente promove e é condicionado pela homogeneidade e pela heterogeneidade. A produção e consolidação da diferença e da variedade é um ingrediente essencial do capitalismo contemporâneo, que é, em todos os casos, crescentemente envolvido na múltipla variedade de micromercados (nacional, cultural, racial e étnico, de gênero, socialmente estratificado, etc.)”.

Talvez por não terem em conta tal característica é que algumas das teses recentes, que objetivam explicar e analisar a aceleração do processo de globalização, apresentam-se como contraditórias. Velhas controvérsias são reavivadas, assim como surgem outras novas, que incluem: desconcentração e concentração; liberalismo, planejamento e intervencionismo; economias locais e nacionais *versus* blocos regionais e economia mundial; instituições e políticas subnacionais *versus* nacionais, regionais e internacionais; etc. Assim, em quinto lugar, reconhece-se que o denominado sistema-mundo exerce influência sobre o desenvolvimento e, mais importante ainda, o subdesenvolvimento das sociedades nacionais e locais inseridas nas estruturas globais.

Aqui se salientam divergências entre pelo menos três grupos de autores: (i) aqueles que vêem a globalização como um processo que amplia as diferenças dos atores e espaços envolvidos; (ii) aqueles que ou não dão atenção a tal fato, ou o colocam como algo relativamente neutro; e (iii) os demais, que defendem a tese de que tal processo trará benefícios para todos e, em particular, para aqueles menos desenvolvidos. No primeiro grupo, além dos autores citados, Touraine (1995), por exemplo, destaca que, com a globalização, uma nova ordem econômica é estabelecida, em que crescem as interdependências entre os atores de todo tipo, mas que não é de jeito nenhum sinônimo de convergência e, muito menos, de solidariedade crescentes.

BERGESEN (1982), destaca inclusive que, no novo quadro, o desenvolvimento ou subdesenvolvimento de um país passa, cada vez mais, a depender de sua localização hierárquica na divisão do trabalho mundial do que propriamente de sua taxa de desenvolvimento interno. Pela via do reconhecimento da diversidade inerente ao processo de globalização, alguns autores argumentam que a dinâmica do todo não se distribui de forma igual pelas partes, as quais tanto produzem e reproduzem seus próprios dinamismos quanto assimilam diferentemente os dinamismos provenientes da sociedade global, expressando diversidades, localismos e identidades.

Em sexto lugar, reconhece-se, também, que a concepção de Estado-nação está sendo revista. Quanto a tal aspecto, cabe apontar uma divergência — a qual será discutida posteriormente neste trabalho. Trata-se da polêmica entre os autores contra e a favor da conclusão de que as novas forças (econômicas, políticas, geopolíticas, sociais, culturais e

outras) que operam à escala mundial vêm desafiando o Estado-nação e sua soberania como o *locus* da hegemonia. No lado que apóia tal conclusão, encontram-se autores que argumentam que, como decorrência da globalização, os espaços das políticas nacionais e dos projetos nacionais ficariam reduzidos, ou mesmo anulados. Alguns autores salientam inclusive os problemas advindos da alternância de uma época em que havia fé quase universal no papel fundamental do Estado para *salvar o sistema capitalista de seus próprios males*, para outra em que predomina influente crença sobre a falta de capacidade de qualquer Estado individual em intervir decisiva e efetivamente.

Nessa discussão, aponta-se a existência de novas formas de vínculos, imperialismos, dependências e interdependências no novo cenário, assim como centros de poder que atuam em escala global e sobrepõem soberanias e hegemonias: blocos geopolíticos, sistemas econômicos regionais, empresas transnacionais, assim como organismos internacionais tais como ONU, FMI, Banco Mundial, etc. Destaca-se, em particular, o papel das grandes empresas transnacionais que — em suas redes, alianças, operações e recursos mundiais — se transformaram em estruturas mundiais de poder e dispõem de condições consideradas como suficientes para impor-se aos diferentes regimes políticos, às diversas estruturas estatais e aos distintos projetos nacionais.

Nesse sentido, a sociedade industrial, que é nacional, se diferencia radicalmente das sociedades agrárias passadas, nas quais os limites das culturas, das trocas e das fidelidades políticas encontravam-se confinados às regiões particulares. A Revolução Industrial, conjuntamente com as revoluções políticas, rompe esse quadro, eliminando os estamentos, elas promovem a circulação dos cidadãos, das mercadorias e das idéias. A nação se realiza, portanto, através da modernidade. Ela é um tipo de organização cuja base material corresponde ao industrialismo.

Aponta-se, também, para a controvérsia *leis de Mercado versus planejamento de setores produtivos*. Nesse caso, salientam-se dois aspectos principais: ➔ que as empresas transnacionais — precisamente as maiores beneficiárias da liberalização e generalização dos mercados — são especialistas em planejamento; ➔ que as próprias políticas de *modernização e racionalização*, assim como as de *desregulação, desestatização e liberalização*, preconizadas pelo FMI e pelo Banco Mundial, significam também reorientação e redisciplina do

uso de recursos, mobilização de fatores, racionalização da produção — isto é, imposições de novas formas de planejamento.

Essas questões, e particularmente as relativas aos aspectos da dialética e da diversidade do processo de globalização, dificultam em muito a análise de suas causas, características e conseqüências. Ressalta-se inclusive a dificuldade em se lidar com tais paradoxos e contradições em vários níveis.

3.2 A Estratégia Global e o Profissional Global

Como já explorado na parte anterior, as organizações não permanecem mais em seu mercado local, utilizando apenas recursos locais. A abertura de mercados, a facilidade e agilidade com que as informações correm o mundo, e a rápida disseminação e assimilação de tecnologias, demandam ações e estratégias que envolvem mercados e recursos mundiais.

Porém, é importante ressaltar que a estratégia não é o objeto deste estudo, ela será abordada para fins de prover uma base conceitual para a questão do profissional global. Como já explorado no capítulo 2.1. a abertura de mercados, a facilidade e agilidade com que as informações correm o mundo, e a rápida disseminação e assimilação de tecnologias, demandam ações e estratégias que envolvem mercados e recursos mundiais. É nesse sentido que muitas empresas têm procurado funcionários com mobilidade global, acompanhando a tendência globalizada do mundo.

3.2.1. A formação da estratégia global

Segundo, YIP (1996, p. 178), é preciso observar que nenhuma organização conseguiu uma solução totalmente satisfatória para essa questão do "pensar globalmente e agir localmente". Apesar de que algumas conseguiram criar elementos na área de gestão global com bastante sucesso. O que ocorre é que quando uma organização opera num ambiente doméstico estável, a sua atenção administrativa está concentrada na competição e na tecnologia que determinam o sucesso do mercado. Quando essa organização passa a atuar fora do mercado nacional, seu pensamento administrativo está voltado para novos concorrentes e a uma dinâmica de competição diferente.

Porém, além das variações de competição, o sucesso em outros mercados também é determinado por outros fatores que permanecem em plano secundário, e que nem sempre são levados em conta. Alguns desses fatores são de cunho econômico, cultural e político. Do ponto de vista dos fatores culturais, a atuação da organização pode diferir quanto ao gosto dos consumidores, capacidade dos clientes de assimilar tecnologia, nível de conhecimento tecnológico da força de trabalho, estilo de liderança e de trabalho que os profissionais praticam, valores e crenças nacionais e outros.

Na sociedade atual existem poucas organizações nas quais a estrutura de poder é concentrada numa única pessoa ou único grupo, com uma cultura uniforme permeando toda organização. Em grande parte, as organizações são multiculturais e possuem vários centros de poder. Sendo assim, qualquer mudança ou decisão poderá provocar uma multiplicidade de reações frente às estratégias que podem ser tanto positivas quanto negativas.

Quando se fala em organização global, não se pode deixar de comentar sobre o processo de estratégia da organização. Para YIP (1996, p.84), é "a organização que fornece o meio para que a estratégia possa ser formulada e implantada". A natureza da organização afeta os tipos de estratégia, de cunho global ou não, que podem ser desenvolvidos.

Segundo PRASAD; SHETTY (1977, p. 97), o ato de planejar a estratégia está voltado para a determinação dos objetivos mais importantes para a organização como um todo, bem como para suas subsidiárias; e pela adoção de linhas essenciais de ação em termos de política, programas e planos de ação em toda a organização para permitir a consecução dos objetivos preestabelecidos. Porém, é de extrema importância analisar o que argumenta YIP (1996, p. 85): Uma organização q tem unidades de negócio altamente autônomas, onde os gerentes de outros países raramente se encontram, onde há pouca transferência de pessoal e de informação de um país para o outro, e que tem uma cultura nacionalista, dificilmente conseguirá formular uma estratégia global, e muito menos implantá-la.

Este tipo de organização, porque não está exposta às informações, pode achar que não precisa de uma estratégia global, mas ao contrário, se tivesse contato com as informações, veria o quão evidente é sua necessidade de planejar e agir de forma global. Entretanto, conseguir que uma organização torne-se capaz de formular e implantar uma estratégia global não é tarefa fácil. O planejamento global difere do doméstico por conta da variabilidade

inerente às condições ambientais. É o chamado “arcabouço ambiental” em que atuam e tomam decisões, segundo PRASAD; SHETTY (1977, p. 98). Na multiplicidade de ambientes de mercado é que se percebe tanto risco quanto oportunidades de tipos não normalmente encontrados na esfera doméstica, pois os elementos de falta de familiaridade e complexidade são inerentes à multiplicidade de ambientes.

Ambientes distintos também apresentam ritmos diferentes de modificação. Isto é particularmente em áreas tais como crescimento econômico, inflação, instabilidade política e restrições legais. Altas taxas de inflação tendem a diminuir o valor dos investimentos de uma organização no exterior mais rapidamente do que o surgimento de novas oportunidades. Em certos casos, também a instabilidade política coloca os investimentos em risco, como no caso da Venezuela atualmente.

Algumas organizações desenvolveram uma estratégia e uma capacidade organizacional que fazem com que sejam muito eficientes em responder às diferenças nacionais, são as chamadas multinacionais. Em contrapartida, outras organizações, atuam internacionalmente muito mais impulsionadas pela necessidade de eficiência global e possuem processos decisórios operacionais e estratégicos muito mais centralizados. Essas organizações, denominadas globais, trabalham estrategicamente o mercado global como um todo integrado. A maneira de conceber e praticar a estratégia da organização internacional baseia-se na transferência e adaptação do conhecimento e habilidades da matriz aos mercados externos (BARTLETT; GHOSHAL; 1992, p. 21-22). A tabela 2 demonstra a capacidade-chave para criar e implementar a estratégia global:

Quadro 2 – Capacidades estratégicas chaves: organizações multinacionais, globais e internacionais:

<i>Multinacional</i>	<i>Global</i>	<i>Internacional</i>
Criar forte presença local através de sensibilidade e receptividade às diferenças nacionais.	Obter vantagens em termos de custos através de operações centralizadas em escala global.	Explorar conhecimento e recursos da empresa-mãe através da difusão e adaptação mundiais.

Fonte: BARTLETT; GHOSHAL; 1992, p. 22.

A elaboração de planos para atividades organizacionais vai ter diferentes enfoques dependendo do tipo de estratégia global que será adotado. Porém, independente do tipo de estratégia, sua elaboração é mais complexa do que o planejamento para operações domésticas, o que cria um desafio sem precedentes para os administradores de organizações globais. Por exemplo, um dos fatores complicadores é o idioma. O trabalho com pessoas de países diferentes, que falam línguas distintas, transforma a comunicação bilateral, que é um importante ingrediente do planejamento eficaz entre a sede e os escritórios regionais, em um processo bem mais difícil (PRASAD; SHETTY (1977, p. 98). Mesmo as organizações que estão na direção certa quanto à estratégia, enfrentam muitos desafios. Alguns deles por causa de problemas inerentes à integração a redor e outros porque a estratégia e a estrutura precisam permanecer flexíveis e mudar conforme as necessidades de cada organização.

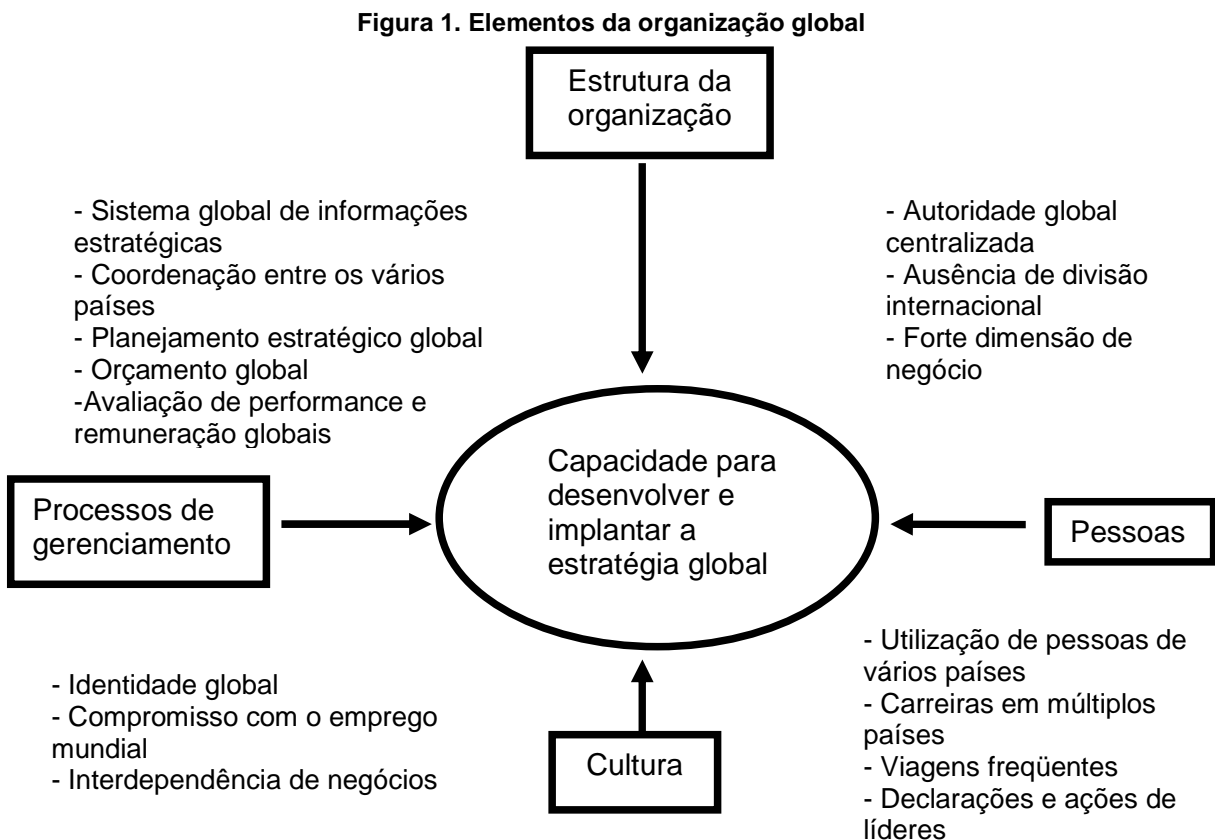
Para YIP (1996, p.154), a tarefa de planejar a estratégia global só é possível se os gerentes dividirem-na em partes menores para melhor assimilá-las, e se conseguirem relacionar as mudanças na organização com as mudanças específicas necessárias na estratégia global. E o autor prossegue, com o argumento de que para que esta abordagem da organização global funcione, o gerente ou o responsável pela tomada de decisões na organização, tem que atender a dois requisitos: primeiro, é preciso especificar detalhadamente o que é uma organização global e não simplesmente anunciar que a organização precisa transformar-se em uma.

Desta forma, gerentes devem ver a organização como algo que engloba diversos fatores e diversos elementos dentro de cada fator. Segundo, é necessário reconhecer que os elementos específicos que formam uma organização global afetam diretamente a capacidade

de usar os elementos específicos da estratégia global. Isto pode ser exemplificado com o fato de se ter uma divisão internacional separada que acarreta em dificuldades na criação de produtos globais.

São quatro os fatores, e seus elementos individuais evidenciados por YIP (1996), que determinam as forças básicas da organização e afetam sua capacidade de formular e implantar a estratégia global: a estrutura, os processos de gerenciamento, as pessoas e a cultura. Tais fatores apresentam uma relação de interdependência, onde um afeta o outro e, assim, afetam a estratégia global. Cada fator trabalha de forma diferente e poderosamente.

Um alerta dado por YIP (1996, p. 195), é que um erro bastante comum ao implantar qualquer estratégia é ignorar um ou mais fatores, em especial aqueles menos tangíveis, como, por exemplo, a cultura: “a presença de um bloqueio, ainda que somente em um dos fatores da organização, pode comprometer seriamente a capacidade de pensar e agir de forma global”. A figura 1 mostra os fatores, seus elementos-chave e como afetam a capacidade de desenvolver e implantar uma estratégia global.



Fonte: Adaptado de YIP (1996, p. 197).

Outro ponto importante a ser ressaltado é: Como no planejamento doméstico, o planejamento global necessita de um grande volume de informações. São exigidas informações sobre os fatores ambientais e suas novas dimensões, tanto no período de planejamento, como depois, continuamente, para fins de acompanhamento. As informações podem levar a modificação de metas e estratégias em vista de novas condições surgidas.

Porém, os dados úteis para fins de planejamento variam muito de país para país em termos de alcance, disponibilidade e fidedignidade. Os dados estatísticos básicos sobre aspectos econômicos e sociais ainda se encontram num estágio primitivo em vários países, principalmente aqueles considerados subdesenvolvidos ou em desenvolvimento. É difícil caracterizar coisas tais como tamanho de mercado, índices de crescimento, projeções setoriais e posições face à concorrência e rentabilidade. As organizações encontram dificuldades para fazer suas pesquisas de mercado. Em outros países, as informações exigidas para fins de planejamento não estão prontamente disponíveis e pode ser impossível realizá-lo com o mesmo grau de confiança geralmente alcançado em países com um alto nível de desenvolvimento.

De posse das informações inerentes a questão ambiental, as organizações precisam descobrir o que é melhor para um determinado negócio em um determinado momento. A partir daí, a questão é como conseguir que um plano se transforme em ação. A estratégia global pode ser implantada apenas por pessoas da organização. Segundo YIP (1996, p. 200), desenvolver gerentes e outros membros da organização para pensarem e comportarem-se de maneira global exige que se faça uso de várias políticas de ação usadas por organizações globais bem-sucedidas, porém, é preciso ir um pouco mais adiante.

3.2.2 O Profissional Global

A questão dos recursos humanos globalizados apresenta abordagens antagônicas. No modelo defendido pelas Nações Unidas, que é favorável a que os gerentes locais assumam todas as posições em seus países, contrapõe-se a visão de YIP (1996, p. 201), que acredita que essa perspectiva diminui o benefício de se ter executivos com experiência em muitos países. Para ele, a política de recursos humanos ideal para a realização da estratégia global é

prever uma combinação de “diferentes *backgrounds* nacionais representados no gerenciamento do negócio de cada país”.

Outro fato que vai contra o pensamento igualitário das Nações Unidas é de que os executivos de países globalmente estratégicos são os favorecidos pelas carreiras globais. É melhor disseminar globalmente sua experiência a partir desses países considerados “chave” globalmente do que disseminar a experiência dos executivos de países estrategicamente marginais. Nas palavras de YIP (1996, p. 201): “assim, embora seja mais fácil deslocar uma pessoa de Liechtenstein pelo mundo seria melhor para a estratégia global deslocar um japonês”.

BARTLETT; GHOSHAL (1992), defendem a idéia de que não existe um tipo definido de profissional global, mais sim muitos. E que estes profissionais trabalham atravessando fronteiras, sendo que essas fronteiras podem ser de negócios, de produtos, de funções e de países. Todas essas “travessias de fronteiras” contribuem com a complexidade do trabalho global.

Os autores McCALL JR; HOLLENBECK (2003, p. 37) dão um passo à frente ao afirmarem que no desenvolvimento e na definição dos profissionais globais, atravessar fronteiras de países é a peça determinante. Atravessar fronteiras de negócios não deixa de ser importante, mas é fundamentalmente diferente de atravessar fronteiras de países e de culturas. Tratar com os múltiplos elementos de negócios seja qual for o arranjo, aumenta a complexidade do trabalho e contribui sobremaneira para ambigüidade, a ansiedade e a incerteza. Porém, o impacto nos profissionais é basicamente cognitivo ou intelectual.

Embora os problemas possam se tornar mais complexos, no fundo, são problemas empresariais, não pessoais. É difícil administrar diferenças de países, culturas, idiomas e valores, pois surgem as pressuposições que cada um faz a respeito de si mesmo e sobre os outros. E quando atravessam fronteiras de países e culturas, os profissionais são mais exigidos e faz-se necessária uma transformação de como o profissional é de como ele vê a si mesmo (McCALL JR; HOLLENBECK 2003, p. 37).

No intuito de reforçar este argumento, McCALL JR; HOLLENBECK (2003, p. 37-38), estabelecem que mudar o contexto de trabalho de uma pessoa, especialmente ao cruzar fronteiras culturais, traz resultados quase que inevitáveis. Alguns são bons, estimulam e

revigoram; outros, no entanto, debilitam, frustram e têm o potencial de limitar as carreiras. O grau de dificuldade que as pessoas experimentam depende da diferença entre o novo contexto e o contexto original. As pessoas que trocaram um país pelo outro tendem a experimentar:

- as coisas demoram mais;
- os métodos antigos não funcionam;
- são cometidos enganos que não são percebidos;
- são cometidos enganos que são percebidos;
- existe a sensação de ignorância;
- falta credibilidade;
- há que se pensar em tudo – nada é automático;
- necessita-se de mais trabalho;
- nada é simples;
- muitas vezes não há entendimento;
- tudo é nebuloso;
- as coisas não fazem sentido.

Quando um profissional muda-se para outro país, o problema não é fazer negócio ou morar em um dado país ou cultura: o problema é a diferença de contextos, e não os contextos em si: “negociar e viver na Alemanha não é necessariamente mais difícil do que negociar e viver na Espanha, mas para o alemão em Madri ou para o espanhol em Dusseldorf a dificuldade reside na diferença” (McCALL JR; HOLLENBECK 2003, p. 47).

Os autores PRASAD; SHETTY (1977, p. 144) argumentam que a primeira fase de uma estratégia eficaz de recrutamento de profissionais globais inicia com o planejamento das exigências de pessoal, que é a previsão das necessidades futuras de pessoal para regiões e funções diferentes. Com base nessas exigências, a organização pode então identificar todas as pessoas atualmente disponíveis e com potencialidades para ocupar as posições futuras. A diferença observada entre essas duas avaliações proporciona os dados para a programação do recrutamento. O plano de recrutamento pode então ser elaborado em termos de tempo necessário para o recrutamento, a seleção e o treinamento. A avaliação do pessoal existente “funciona como o diagnóstico para recomendar treinamento e desenvolvimento tanto para o pessoal existente quanto para os possíveis substitutos”.

Entretanto a fase de seleção de pessoas para missões no exterior é mais complexa. Os critérios para seleção baseiam-se nos mesmos fatores de sucesso que dominam o cenário nacional, porém, deve-se levar em consideração fatores relacionados às circunstâncias específicas de cada posição a ser preenchida no exterior. Infelizmente, são muitos os responsáveis pela área de recursos humanos que “insistem na prática arraigada e imutável de selecionar potenciais expatriados simplesmente com base em seu desempenho nacional e capacidade técnica”. Com frequência, não são avaliados se os potenciais expatriados possuem a consciência necessária e as qualificações interpessoais que a posição exige.

De forma semelhante, é importante avaliar se a situação pessoal e familiar do candidato indica que todos os envolvidos na mudança irão se adaptar ao local de destino. Para DERESKY (2004, p. 244) existem cinco categorias de sucesso para profissionais expatriados, são eles: Os fatores de trabalho; as dimensões de relacionamento, como empatia e flexibilidade culturais; estado motivacional; situação familiar e habilidades idiomáticas. A importância relativa de cada fator depende muito de cada situação e é, por isso mesmo, difícil de determinar com exatidão. Porém, nem por isso devem deixar de serem levadas em conta no processo de seleção de um candidato à expatriação.

De uma forma geral, existem três fontes de recrutamento disponíveis na maioria das organizações globais com relação à contratação de pessoal para operações no exterior. Uma delas é o recrutamento de um profissional adequado no país de origem da organização e o envio para o trabalho no exterior. A segunda fonte de recrutamento é o encontro de uma pessoa adequada no país de atividade (país hospedeiro) e contratação para ocupar esta posição administrativa; e a terceira é encontrar um cidadão de um outro país. No entanto, os autores PRASAD; SHETTY (1977, p. 153), enumeram alguns fatores que influenciam a decisão sobre qual fonte utilizar:

(...) em primeiro lugar, as restrições enfrentadas em termos de controles e políticas nacionais favorecendo a contratação de cidadãos locais; em segundo lugar, a disponibilidade de pessoal administrativo nos países de operação; em terceiro lugar o custo de políticas alternativas, incluindo o custo da reação às deficiências das políticas; e, em quarto lugar, as dificuldades e a importância da comunicação, coordenação e supervisão internacional para o tipo de atividade em que a empresa está envolvida.

Geralmente, segundo DERESKY (2004), há um forte desejo, por parte de muitas organizações globais, no sentido de empregar pessoal do país da matriz. O argumento de

PRASAD; SHETTY (1977, p. 145-146) é o de que, no caso de uma divergência entre a política nacional e os interesses da organização, o pessoal local naturalmente favorecerá a política nacional em detrimento dos interesses da organização para manter-se bem frente ao seu governo e aos seus concidadãos. Por outro lado, existe o forte argumento que diz que a comunicação entre a matriz e as unidades serão mais fáceis e eficazes quando as posições administrativas forem ocupadas por cidadãos do país de origem. Nesse sentido, serão capazes de traduzir mais efetivamente as políticas da matriz do que os estrangeiros, que presumivelmente, possuem menos conhecimento da cultura organizacional e dos pontos de vista e das maneiras de atuar da matriz.

No entanto, não deixam de ter importância as vantagens estratégicas em atribuir as responsabilidades aos profissionais do país de destino. Algumas das vantagens desses profissionais são: a familiaridade com o idioma, com o ambiente, e a cultura locais, além de serem mais eficazes na interação com os agentes externos à organização como clientes, instituições governamentais, funcionários, comunidade, em suma: com o entorno geral da organização. Também é preciso comentar que o custo torna-se bem mais acessível ao contratar um profissional local do que arcar com os custos da expatriação (DERESKY 2004, p. 244), que não são baixos.

Isto sem falar que esta prática tende a minimizar o problema de ajuste cultural dos cidadãos do país de origem e seus familiares. Como as suas carreiras serão realizadas no seu país de origem, esses administradores darão, maior estabilidade e continuidade às subsidiárias. Para PRASAD; SHETTY (1977, p. 146), a organização poderá identificar-se melhor com as aspirações nacionais quando as suas unidades forem administradas por cidadãos do próprio país. Isto é particularmente verdadeiro em países em desenvolvimento, nos quais o progresso econômico e o desenvolvimento de recursos administrativos são metas importantes. Em muitos países, as leis nacionais exigem que uma certa proporção dos altos administradores, quando não os principais dirigentes, sejam cidadãos desse país (DERESKY 2004, p. 244).

Além disso, nos últimos anos, continua o autor, as organizações têm percebido uma melhoria no nível das qualificações gerenciais e técnicas em muitos países, o que elimina aquela que foi, no passado, a razão maior da utilização de uma política preferencialmente de

profissionais oriundos do próprio país da organização. No entanto, quando o negócio da empresa é algo muito específico e técnico, essa melhoria não ganha tamanha significância.

O emprego de cidadãos do país hospedeiro não deixa de ter as suas falhas e seus problemas. PRASAD; SHETTY (1977, p. 47), a matriz educacional, o tipo de experiência e os valores culturais podem criar uma barreira de comunicação com a matriz. Existem, também, as diferenças culturais na utilização de conhecimento e tecnologia, que são normalmente mais desenvolvidos na matriz da organização e precisam ser repassados às subsidiárias.

Uma alternativa para as organizações globais é a transferência de profissionais de outras unidades no exterior quando não há possibilidade de suprir um cargo com pessoas do país hospedeiro ou da matriz. Algumas das vantagens e desvantagens relacionadas à prática de fazer uso de cidadãos do país de origem da organização também são verdadeiras no caso de uso de profissionais de países terceiros. Entretanto, PRASAD; SHETTY (1977, p. 147) alertam para duas diferenças importantes. Primeiro, o custo de empregar um cidadão de um terceiro país pode ser inferior ao da utilização de um cidadão de um país de origem. A principal desvantagem, mais uma vez, é o desejo, por parte dos países hospedeiros, de que sejam empregados os seus próprios cidadãos.

Uma abordagem mais flexível da maximização dos talentos, gerenciais, indicada por DERESKY (2004, p. 244), independente de qualquer que fosse a fonte, certamente levaria em maior conta se a posição em jogo poderia ou não ser adequadamente preenchida por alguém do país hospedeiro. Este modelo contingencial de seleção e treinamento depende das variáveis de cada missão, como a extensão da permanência, a similaridade entre a cultura local e a do candidato e o nível de interação entre os profissionais locais na função. Quanto mais rigoroso for o processo de seleção e treinamento, menores serão as chances de fracasso.

Entretanto, PRASAD; SHETTY (1977, p. 150), argumentam que o ideal seria ocupar posições administrativas em todos os níveis da organização com profissionais verdadeiramente globais. Ou seja, “o recrutamento deveria transcender considerações de nacionalidade e a localização de emprego em questão”. As principais diferenças entre o desenvolvimento dos profissionais globais e domésticos são determinadas pelas estratégias empresarial e estrutural de uma organização global. Esses dois fatores afetam diretamente o número e os tipos de cargos internacionais que vão existir; quantos profissionais, de que tipo e de que mistura de

nacionalidades vão ser necessários. Quais ligações esses profissionais vão precisar aprender e quais experiências estão disponíveis para ensinar essas lições. Então, dependendo da estratégia e da estrutura, surgem mecanismos para garantir que os profissionais de talento tenham essas experiências e tomam forma os fatores que auxiliam na aprendizagem.

É o papel da estratégia produzir desafios que, ao longo do tempo, vão determinar quais as experiências são necessárias para desenvolver o talento profissional, principalmente o desenvolvimento dos altos executivos. Questões referentes à estrutura organizacional giram em torno da identificação das pessoas com potencial, dos processos utilizados para conduzir as pessoas talentosas às experiências necessárias e a definição de catalisadores que facilitem a aprendizagem a partir das experiências. O contexto, em geral, relacionado à cultura, desempenha um papel importante na formação da experiência (McCALL JR.; HOLLENBECK 2003, p. 151-152).

Os autores PRASAD; SHETTY (1977, p. 151) reforçam a necessidade de pensar na formação do profissional global com uma visão estratégica de longo prazo. Independentemente das políticas adotadas pela organização, é necessária a exposição dos profissionais, particularmente aqueles ocupantes dos níveis mais altos da hierarquia, à experiência internacional. O desenvolvimento do executivo global é muito complexo e imprevisível e requer foco, esforço e recursos concentrados ao longo de um extenso período. As interações de uma estratégia empresarial complexa, das múltiplas culturas e dos meios de formação bastantes variados causam impacto em todo o processo. Os mecanismos para se fazer com que o desenvolvimento aconteça e para se maximizar as oportunidades de desenvolvimento refletem a maior complexidade – eles são bem mais complicados em si, mais difíceis de se administrar e mais caros de se manter.

O desenvolvimento de administradores com perspectivas e visão global é essencial para a atuação e continuidade da organização. Para encorajar as carreiras em múltiplos países, YIP (1996, p. 203) sugere que as organizações devem estabelecer regras rígidas, como:

- Deixar claro que não haverá avanço substancial na carreira se não houver experiência internacional;
- As transferências devem ocorrer no início da carreira profissional;

- A parcela em que todos os cargos de um determinado nível e acima são ocupados por gerentes não nacionais seja de, por exemplo, 10%;
- Os profissionais que se destacarem serão os potenciais expatriados;
- Os expatriados terão um cargo garantido ao voltarem para seus países, mas o nível desse cargo dependerá do desempenho que tiveram enquanto estiveram no outro país;
- Os profissionais com mais tempo de expatriação terão preferências nos cargos;
- O departamento de recursos humanos acompanha e toma a responsabilidade pelas carreiras dos expatriados para outros países.

O sucesso de uma estratégia de recursos humanos para obtenção de profissionais globais depende, em parte, da qualidade das fontes de recursos humanos. Para PRASAD; SHETTY (1977, p. 152) o potencial varia de um país para o outro. Os candidatos para postos no exterior, oriundos do país de origem, provêm tanto da própria organização quanto de fora dela. É importante notar que as posições-chave nas subsidiárias geralmente são ocupadas por pessoal da própria organização. As faculdades e universidades, evidentemente, representam a principal fonte de recrutamento de candidatos para as operações da organização, tanto no país de origem quanto no exterior.

Em termos gerais, diversas combinações de entrevistas e testes são utilizadas para avaliar o potencial dos candidatos. A seleção de um funcionário já pertencente à organização para um posto no exterior, desde que as suas capacidades e habilidades correspondam às exigências do trabalho é muito mais simples do que contratar alguém de fora.

As experiências de organizações globais mostram, por meio de estudos como de PRASAD; SHETTY (1977, p. 153), que certas qualificações são consideradas essenciais para o sucesso de um executivo no exterior: “competência e especialização profissionais devem ser um dos principais critérios na seleção de um candidato a um posto no exterior”. Além disso, um profissional global – independente do cargo que irá assumir – deve possuir todas as qualificações básicas da função. E também possuir as qualidades pessoais em termos de caráter, sinceridade, integridade e assim por diante, que desempenham um papel mais importante do que no contexto doméstico. Um dos fatores mais importantes no processo de

seleção é a “capacidade e a disposição do indivíduo e de sua família para ajustarem-se às condições de trabalho e vida no exterior”.

Entretanto, não existe um conjunto fechado de competências. Não há concordância quanto à formação deste conjunto porque não existe um cargo global universal. Assim, as competências globais, assim como os cargos globais, devem ser considerados como uma mistura, dependendo do cargo. A tabela 3 demonstra algumas competências e suas descrições.

Quadro 3: As competências do profissional Global

<i>Competência</i>	<i>Descrição</i>
A mente aberta e flexível aos pensamentos e táticas	Ser capaz de viver e trabalhar em uma variedade de cenários com diferentes tipos de pessoas e estar disposto e ser capaz de escutar as outras pessoas, abordagens e idéias.
O interesse cultural e a sensibilidade	Respeitar outras culturas, outras pessoas e pontos de vista; não ser arrogante ou crítico; ter curiosidade sobre as outras pessoas e sobre seu modo de vida e trabalho; interessar-se por diferenças; possuir competência social; dar-se bem com os outros; possuir empatia.
A capacidade de lidar com a complexidade.	Considerar as muitas variáveis na resolução de um problema; sentir-se confortável com a ambigüidade e ser paciente nas questões que evoluem; poder tomar decisões em face à incerteza; enxergar padrões e conexões; e estar disposto a se arriscar.
A elasticidade, a inventividade, o otimismo, a energia.	Responder a um desafio; não se desencorajar com a adversidade; ser autoconfiante e criativo; ver o lado positivo das coisas; ter um alto nível de energia física e emocional; ser capaz de lidar com o estresse.
A honestidade e a integridade.	Ser autêntico, consistente, ser uma pessoa que transmita confiança.

A vida pessoal estável.	Desenvolver e manter arranjos resistentes ao estresse, em geral familiares, que apóiam o comprometimento com o trabalho.
As habilidades acrescidas de valor técnico ou empresarial.	Possuir expertise técnica, de gestão ou outra eficiente o bastante para proporcionar credibilidade.

Fonte: Adaptado de McCALL JR.; HOLLENBECK (2003, p. 47).

Por último, é preciso dizer que a responsabilidade final pelo desenvolvimento reside, sem sombra de dúvidas, em cada indivíduo. No entanto, a organização é uma importante aliada do profissional na busca comum pelo desenvolvimento. Inclusive, ela desempenha uma função crítica na criação de um contexto que sustente ou iniba esse desenvolvimento. Nas entrevistas feitas pelos autores da tabela sobre qual ajuda receberam de suas organizações, os profissionais freqüentemente declaram não ter recebido nenhuma. O termo “Afundar ou nadar” foi o paradigma dominante; uns poucos até disseram: “Bom, é assim que deve ser”.

Jogar as pessoas na água e ver quem consegue boiar pode ter sido uma boa estratégia de desenvolvimento no passado, mas com o custo dos profissionais e do desenvolvimento atual, é de duvidar que muitas organizações possam contar com essa tática. Embora os profissionais freqüentemente desenvolvam-se com ou sem ajuda, uma parceria intencional da parte da organização pode fazer uma diferença significativa no processo.

3.3 Processo de Expatriação

O termo expatriação pode designar simplesmente o fato de mudar-se para uma nova terra. Seja onde e quando tenham se originado, este termo é usado desde milhares de anos. Segundo McCALL JR.; HOLLENBECK (2003), os romanos enviavam expatriados para “administrar” as suas subsidiárias por todo o império. As atribuições dos expatriados iniciais eram muito diferentes dos expatriados de hoje nas organizações. Enquanto os primeiros eram responsáveis pela segurança, controle e cobrança de impostos, os últimos, auxiliados pela evolução tecnológica em várias áreas do conhecimento, são responsáveis por transmitir a cultura organizacional para as suas subsidiárias.

A expatriação permite que as diretrizes que regem uma organização em um determinado país, sejam efetivadas nas suas subsidiárias ao redor do mundo. Isto porque colaboradores que já incorporaram a cultura organizacional são encarregados de transmiti-la e de efetivá-la nas unidades internacionais.

3.3.1 Necessidade do Negócio

O processo de expatriação de uma organização, no conceito de TUNG (1988, p. 241), é o conjunto de etapas que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até a inserção e o acompanhamento do indivíduo no novo ambiente organizacional, passando por questões de negociação de benefícios, vistos, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma. Algumas organizações têm um setor específico que cuida da expatriação, em outras ela está sob a responsabilidade da área de recursos humanos.

Este processo está intimamente ligado ao desenvolvimento do profissional global no que diz respeito às rotinas de recrutamento e seleção. Logo, haverá complementação de concepções e idéias abordadas no capítulo anterior. A diferença ocorre em função da complexidade de motivos que podem levar uma organização decidir pela expatriação, independente de sua estratégia de desenvolvimento de profissionais globais.

Alguns acontecimentos, como por exemplo, a crise financeira da Ásia chamou a atenção para o fato de que os fatores econômicos estão inexplicavelmente inter-relacionados ao redor do mundo (TUNG; 1998, p. 125). Para ir além KANTER (1996, p. 57), afirma que “estamos nos tornando classe mundial”, ou seja, as organizações devem não somente encontrar os mais altos padrões em qualquer lugar do mundo, mas também desenvolver uma nova linha de gerentes e demais colaboradores que sejam cosmopolitas, pessoas ricas em três ativos intangíveis: conceitos, competências e conexões. Uma maneira eficiente de desenvolver cosmopolitas é mandá-los para compromissos internacionais onde eles possam assumir uma carga de deveres e responsabilidades e, ainda, desenvolver os três ativos intangíveis.

Os cosmopolitas são, por definição, membros da classe mundial. Eles transportam conceitos de um lugar para outro e integram atividades disseminadas no mundo inteiro. E KANTER (1996, p. 57) complementa:

Eles são os fruticultores globais, que lançam as sementes em todos os lugares por onde passam, que crescem se transformando em pomares espalhados pelo mundo. Os cosmopolitas levam alternativas de um lugar para outro. Embora estejam familiarizados com vários lugares e conheçam as características de locais distintos, vêem além dos interesses de um lugar específico, pois estão ligados a um mundo mais amplo e são capazes de se movimentar entre vários lugares.

Para BARTLETT; GHOSHAL (1992, p. 261), a área de recursos humanos de cada organização com atuação global deve fazer um trabalho de identificação de gerentes e colaboradores com perfil cosmopolita. Uma vez identificados os gerentes mais sensíveis a realidades internacionais, a organização deve desenvolver o potencial latente desses indivíduos por meio de programas de treinamento e desenvolvimento e processo de expatriação. As organizações pesquisadas pelos autores usaram destes programas criar normas culturais, moldar processos organizacionais e influenciar o comportamento gerencial dos indivíduos de forma a reforçar os objetivos estratégicos e organizacionais mundiais. É o que os autores chamam de criação e desenvolvimento do executivo global.

A direção de uma organização estudada por BARTLETT; GHOSHAL (1992, p. 262) tinha três objetivos em seu esforço de treinamento e desenvolvimento: “incutir uma visão comum e valores compartilhados; ampliar perspectivas e aptidões administrativas; e desenvolver contatos e moldar relacionamentos administrativos”. Além disso, as organizações devem incentivar e tirar proveito de seus colaboradores cosmopolitas, pois eles têm um compromisso profissional e financeiro na descoberta de características comuns ou na criação de uma forma mais universal que transcenda as particularidades de cada lugar, dando-lhes poder e controle. Alguns habitantes locais, por outro lado, beneficiam-se com a manutenção das diferenças, defendendo a distinção de sua própria forma de fazer as coisas. Isto possibilita a existência dos seus cargos de especialistas, intérpretes, responsáveis por abrir portas, e gerentes locais (KANTER; 1996, p. 158).

TUNG (1998, p. 126) afirma que pouco é conhecido, no entanto, sobre se os expatriados percebem as experiências internacionais como tendo um impacto positivo ou negativo no avanço subsequente da sua carreira. De outro lado, também é necessário conhecer mais sobre os modos de interação entre expatriados e os hospedeiros nacionais, e

os processos e mecanismos que os expatriados encontram para ajustar suas vidas e seu trabalho num ambiente estrangeiro.

Alguns autores como YIP (1996, p.201), afirmam que para formar executivos globais, não somente para ocupar cargos nas subsidiárias da organização, mas para tornarem-se a sua cúpula diretiva, é importante usar a prática da expatriação. Os gerentes com muito potencial precisam adquirir experiência não apenas em seu país, como ainda na matriz e em outros países. Ou seja, a prática da expatriação pode ser utilizada como um processo complementar de desenvolvimento de executivos globais. Essa prática carrega consigo três benefícios:

- Ampliação do núcleo de talentos disponíveis para postos executivos;
- Comprometimento da alta gerência com a internacionalização;
- Proporciona aos indivíduos de talento uma oportunidade única de desenvolvimento;

Independente do motivo por trás da expatriação, seja ela para preencher os cargos nas subsidiárias da organização visando o perfeito funcionamento das mesmas, seja para servir de preparação dos altos executivos, o processo causa o mesmo efeito nos indivíduos que é o fenômeno chamado aculturação. Segundo TUNG (1998, p. 126), aculturação refere-se ao “processo pelo qual cada membro de um grupo com uma bagagem cultural adapta-se à cultura de um grupo diferente”. Ou ainda segundo COOPER; ARGYRIS (2003, p. 27):

Aculturação é o processo pelo qual passa alguém no intuito de sentir-se tão bem quanto possível em outra cultura. Provavelmente, o método mais comum de aculturação seja o de assimilar partes da nova cultura que possam ir ao encontro dos elementos culturais já possuídos. Isso não implica desistir da própria cultura, mas acrescentar a ela características da nova cultura que permeiam à pessoa atuar com mais eficácia.

E a última orientação é a marginalização, onde há a não preservação das próprias normas culturais e não atração para a cultura de parceria. Os estudos de BARRY e KALIN sobre imigração e estadias populacionais mostraram que a integração foi a melhor forma de interação entre as pessoas de duas culturas, enquanto que a marginalização foi a forma mais disfuncional. Entre dois extremos ficaram a assimilação e a separação (apud TUNG; 1998, p. 126).

Sobre a integração, os melhores elementos culturais dos países de origem e dos hospedeiros são “preservar, combinar, e expandir para criar um novo todo... o todo é maior do

que a soma das partes” (TUNG, 1998). Sobre a marginalização, cada expatriado rejeita ou é rejeitado por ambas as culturas, a hospedeira e a de origem. No caso da assimilação, o expatriado, unilateralmente, adapta-se as normas e padrões de comportamento do país hospedeiro. Enquanto promove a responsabilidade local, esta estratégia não conduz à integração global. Sobre a separação, o expatriado retém seu/sua conjunto distinto de normas e comportamento. Apesar de ser menos disfuncional que a marginalização, este modo de interação ao pode facilitar o desempenho organizacional.

3.3.2 Dificuldades do Processo

Apesar de todas as vantagens e benefícios que a expatriação pode trazer para o funcionário, cabe aqui comentar sobre as dificuldades e problemas encontrados no decorrer do processo. Uma das dificuldades decorrente da transferência de uma cultura para outra envolve o sacrifício representado pelo afastamento físico da casa que representa a saída da zona de conforto e segurança já estabelecida e a entrada em terreno desconhecido. Para PRASAD; SHETTY (1977, p. 153), além do mais, o profissional e a sua família necessitam adaptar-se rapidamente a um meio cultural normalmente muito diferente do qual estão acostumados.

Na concepção de DERESKY (2004, p. 245), grande parte dos fracassos nos processos de expatriação pode ser atribuída à preparação e planejamento inadequados para as transições de entrada e reentrada do profissional e sua família. No processo de entrada no país hospedeiro é vital aprender a lidar com questões culturais e com diferentes culturas, segundo McCALL; HOLLENBECK (2003, p. 80), o que envolve três lições específicas: a) aprender o idioma estrangeiro; b) aprender sobre a cultura estrangeira específica e sobre seus contrastes; c) aprender lições genéricas sobre a vivência e o trabalho na cultura estrangeira.

O ponto de partida para o sucesso de uma carreira internacional é a compreensão das culturas nas quais se trabalha. A necessidade de um profissional internacional falar o idioma local é uma questão bastante discutida para a qual não há uma resposta óbvia. Para McCALL; HOLLENBECK (2003, p. 82), existem ocasiões em que é muito importante saber um idioma estrangeiro e outras em que isso não é tão crítico, e saber a diferença é uma aprendizagem significativa.

Os autores colocam como argumento favorável para se falar o idioma local como a “mudança de grau” na comunicação com os colegas. Quando um profissional expatriado dirige-se a eles no idioma local um dos princípios básicos para a adaptação e a integração dos expatriados é a capacidade da boa comunicação e entendimento. Uma situação pode piorar se um profissional nem mesmo tenta aprender um pouco que seja do idioma, que pode ser visto pelos colegas locais como uma atitude de arrogância (McCALL; HOLLENBECK 2003, p. 83).

Outros problemas que podem surgir no processo de expatriação estão ligados aos aspectos financeiros e a carreira profissional. Segundo DERESKY (2004, p. 246), quando a negociação de benefícios financeiros fica aquém da expectativa isso pode gerar uma insatisfação que influencia no desempenho do indivíduo e leva a desgastes e a frustração. A perspectiva de ganhos com relação à carreira que não se concretizam, ou insegurança quanto ao retorno ao país de origem e sua posição na organização, também levam a situação de estresse, insegurança e insatisfação.

Entretanto, a tese defendida por PRASAD; SHETTY (1977), é que os principais problemas estão relacionados com a incompetência intercultural. Pois, esta não pressupõe apenas facilidade de domínios de idiomas ou satisfação financeira, mas um grau de sensibilidade em relação aos colegas e cidadãos locais e ao modo como fazem as coisas. E como complementam McCALL; HOLLENBECK (2003), o domínio do idioma por sim só não garante que a cultura seja compreendida.

Muitas lições que os profissionais expatriados entrevistados por McCALL; HOLLENBECK (2003, p. 83), aprenderam foram sobre as culturas específicas nas quais eles se encontravam, e essas foram, com frequência, lições de contraste com a cultura natal dos profissionais: “algumas vezes, marcantes diferenças culturais eram esperadas, mas a realidade delas ainda assim foi um choque”. E este não é um fato isolado, o ajuste cultural e seus problemas têm surgido repetidamente na experiência das organizações e em pesquisas sobre o assunto como argumentam PRASAD; SHETTY (1977, p. 154).

Outra dificuldade com relação ao processo de expatriação é evidenciada pelo exame de McCALL; HOLLENBECK (2003, p. 83-84) acerca de suas entrevistas com profissionais expatriados, na qual tornou-se claro que a maioria dos modelos acadêmicos sobre diferenças culturais é demasiadamente geral e não consegue capturar a experiência de um profissional

que adentra em uma cultura diferente. Tais distinções clássicas, são reais, sem dúvida; mas para pessoa na linha de frente, o maior peso está nas diferenças específicas de cada país e que perpassam as várias dimensões como as questões:

- quanto uma cultura local é provinciana ou quanto ela é global;
- o nível de abertura de uma cultura com relação a comunicação e ao compartilhamento de suas informações;
- quanto se dá de importância para o tratamento respeitoso às pessoas e como a confiança se desenvolve;
- qual é o valor dado aos relacionamentos pessoais como um meio de se fazer negócio e qual o valor dado a uma atitude mais formal e distante;
- o que motiva as pessoas, incluindo o valor percebido do dinheiro e do respeito refletido no status, na posição e na hierarquia;
- a ética no trabalho, o caráter empreendedor, a sensibilidade com o cliente, a orientação das ações e afins;- os modelos mentais, as maneiras de pensar e os padrões de lógica;
- as expectativas acerca de como um líder deve agir;
- a situação da economia, como por exemplo, a inflação e a instabilidade; a organização social e os processos políticos;
- os sustentáculos históricos das atitudes e estereótipos pertencentes à cultura vigente.

Da mesma maneira que dominar o idioma local, a demanda em compreender profundamente um determinado país ou cultura depende da natureza da operação do negócio naquele país. Dirigir uma operação que inclui produção em um país estrangeiro é diferente de vender para os seus consumidores. Os autores McCALL; HOLLENBECK (2003, p. 84) alertam para o fato de que quando um nível profundo de compreensão se torna importante, existe “um perigo real de se transformar uma compreensão superficial e os estereótipos em uma cegueira cultural”. E mais, a mudança de atitude é necessária para a eficácia da adaptação e posterior integração. Essas mudanças incluem aprender a ter cuidado no que se diz, agir de acordo com as expectativas dos outros, modificar o estilo de gestão e comunicação para encaixar-se à

nova situação e aprender a valorizar outras maneiras de pensar. Os autores concluem que “para ser eficaz em um outro país você precisa mudar a si mesmo”.

Outro estudo, efetuado por IVANCEVICH citado por PRASAD; SHETTY (1977, p. 154), buscou descobrir a opinião dos responsáveis pela seleção de administradores americanos para postos no exterior e a opinião dos próprios administradores no que se refere ao peso atribuído aos diversos fatores pessoais na escolha dos candidatos. Os executivos americanos responsáveis pela seleção evidenciaram três fatores como sendo de grande importância:

- Independência e capacidade do administrador para atingir resultados satisfatórios com recursos limitados;
- Sinceridade
- Conhecimento técnico a respeito do trabalho para o qual estava sendo examinado;

As experiências anteriores da pessoa no exterior e a sua juventude eram tidas como fatores menos importantes. Em contrapartida, os indivíduos consultados no exterior, os expatriados, apontaram para outros três fatores como sendo mais importantes:

- A opinião da esposa a respeito do trabalho numa organização no exterior;
- Sinceridade;
- Atitude e capacidade de adaptação;

Esta pesquisa alerta para o fato de que os responsáveis pela seleção e indicação de funcionários do país de origem para postos no exterior têm um conjunto de expectativas diferentes dos expatriados. Para PRASAD; SHETTY (1977), os fatores de adaptação, interesse cultural e facilidade com idiomas é menos importante para os selecionadores do que para os funcionários que estão passando pela experiência de viver e trabalhar no estrangeiro. Eles dão ênfase a considerações mais pragmáticas tais como a opinião da esposa, as atitudes do próprio administrador e a sua capacidade de adaptação.

Os problemas relacionados à adaptação da família são citados tanto nas pesquisas de McCALL; HOLLENBECK (2003) como em PRASAD; SHETTY (1977), como um fator de grande relevância na integração em um país estrangeiro e apontado como um dos principais motivos de um profissional decidir voltar para seu país antes do término de suas atribuições no estrangeiro. Para McCALL; HOLLENBECK (2003, p.131), as questões das famílias apresentam-se de duas formas: direta e indireta. O fator direto é a adaptação da família em si.

Um fator mais indireto é simplesmente as exigências maiores de um trabalho global para o executivo, inclusive as viagens extensivas que o levam a permanecer por grandes períodos de tempo longe da família, e conseqüentemente, exposto à solidão.

A pesquisa feita por DERESKY (2004) com expatriados americanos e europeus apontou para a falta de preparação e conseqüente incapacidade de adaptação do cônjuge como um forte elemento de insucesso nos processos de expatriação. E, finalmente, COOPER; ARGYRIS (2003, p. 27), apontam para a incapacidade de adaptação como principal motivo pelo qual os expatriados tornam-se impossibilitados de cumprir suas obrigações em outros países. Em geral, as pessoas são escolhidas para um trabalho no exterior “em virtude de sua habilidade técnica ou outras habilidades relacionadas às tarefas exigidas pelo empregador”. Os autores PRASAD; SHETTY (1977, p. 144) acrescentam:

As pesquisas mostram que os administradores responsáveis pela seleção para postos no exterior freqüentemente menosprezam a importância da capacidade do candidato para viver e trabalhar com êxito num ambiente estrangeiro. As habilidades técnicas e gerenciais têm sido consideradas mais importantes. Kapoor e McKay (...) também mostram que o conhecimento técnico e o desempenho passado são os principais fatores levados em conta na seleção de indivíduos para ocuparem posições no exterior.

Desta forma, o fracasso é causado não pela incapacidade de executar uma atividade, mas sim pela incapacidade de adaptação ao novo ambiente cultural. Segundo DERESKY (2004, p. 245), embora 89% das organizações façam formalmente uma avaliação das qualificações de um candidato antes de indicá-lo para uma missão no exterior, menos da metade delas conduz o mesmo processo em termos de adequação cultural. E é mais insignificante ainda o número daquelas que avaliam se a família estará à altura das dificuldades que serão enfrentadas no processo de expatriação.

Após analisar as contribuições teóricas contidas no trabalho, é possível aplicar tal arcabouço no estudo de caso que se segue. A intenção de se estudar uma empresa é averiguar como, na prática, o processo de expatriação é desenvolvido. A companhia escolhida possui um fluxo grande, o que gera um espaço amostral razoável para as análises. Desse modo, a próxima parte do trabalho é um estudo de caso sobre a empresa de nome fictício *Silvestre*.

IV. Estudo de Caso

O objeto de estudo deste trabalho foi a empresa *Silvestre* (nome fictício). Ela está localizada no Centro da cidade do Rio de Janeiro, mas possui vários outros escritórios no Brasil, como já citado no início do trabalho. Serão apresentados nessa parte:

- O histórico da empresa e seu início no Brasil;
- O processo de expatriação;
- Os benefícios oferecidos;

4.1 Histórico

As informações utilizadas nesta caracterização da empresa, especialmente sua subsidiária no Brasil foram obtidas por meio de duas fontes: site oficial e entrevistas com a gerente de Recursos Humanos da organização.

A criação da empresa caminhou lado a lado com a tecnologia relacionada ao mercado de petróleo e gás. As primeiras medições elétricas em superfícies rochosas se deram por volta do ano de 1912 por Conrad Silvestre. Nos anos seguintes seu irmão se juntou a ele e no ano de 1920 eles abriram seu próprio escritório, em Paris. Antes de fundar a sua empresa, os irmãos tinham trabalhado realizando levantamentos geofísicos em países como a Romênia, Canadá, Sérvia, África do Sul, a República Democrática do Congo, e os Estados Unidos. No decorrer da década de 20 a empresa começou a se expandir para outros países com suas inovadoras tecnologias relacionadas às medições.

Na década de 30 a empresa mudou sua matriz para Houston, onde começou a intensificar a prestação de serviços relacionadas a *Well Services*, implementando o sistema de angulações otimizadoras, o que proporcionou a maximização (nos padrões da época) dos poços. Em meados da década de 40 começou-se a produzir o instrumento conhecido como Galvanômetro-R9, que gravava simultaneamente as múltiplas curvas log. Assim, com a utilização deste instrumento foi iniciado o primeiro trabalho em plataforma *offshore*.

A década de 50 teve muita significância para a empresa, pois a mesma começou a trabalhar a técnica de “*slowing down time*”, para medir a concentração de hidrogênio através da detecção de redução da energia de fontes neutrões. Dois anos mais tarde, a Silvestre Limited se tornou uma das empresas com ações negociadas na Bolsa de Nova York.

Continuando a tendência de apoio com soluções de alta tecnologia, a Silvestre rapidamente integrou sua comunicação, estabelecendo os primeiros laços de comunicação

internacionais via e-mail em 1981. Em 1983 foi aberto o Silvestre Cambridge Research Center, em Cambridge, Inglaterra, corroborando a idéia de alto investimento em tecnologia e soluções inovadoras, que perdura até hoje. Atualmente a empresa está iniciando a construção de seu sexto centro de tecnologia na cidade do Rio de Janeiro, o que mostra o grande potencial de exploração nessa região.

4.2 Estratégia e Gestão: princípios

Desde os primeiros tempos da empresa; a capacidade de atrair, desenvolver, motivar e reter pessoas altamente competentes foi a marca registrada da empresa. A empresa possui um grupo de princípios que norteiam a estratégia de Recursos Humanos e, principalmente, no que se refere a sua vertente internacional. Então quais são esses princípios, e qual é o espírito por trás deles?

Recrutar onde trabalhamos

A empresa entende que é crítico a comunicação com os clientes em suas línguas nativas e o partilhar dos valores pessoais nos países onde trabalham. A empresa é conhecida em nível global com os recursos e os conhecimentos locais, capazes de entender, respeitar e trabalhar na cultura local dos nossos clientes.

Talento, conhecimento e competência existem em todos os países ao redor do mundo e a empresa busca trazer mais pessoas talentosas, em todos os lugares em que trabalha. Além da rede global de recrutadores, a *Silvestre* possui relações com universidades e um programa que dá especial ênfase em determinados centros de inteligência em todo o mundo, para assegurar a atração de estudantes de diversas áreas de estudo.

Promover a diversidade de nacionalidade, cultura, sexo, e pensamento

A riqueza da diversidade é o que realmente diferencia a *Silvestre*. A empresa busca, simplesmente, uma melhor forma de se relacionar com as necessidades dos clientes e colaboradores, onde quer que seja. Um elemento fundamental da estratégia de negócios da *Silvestre* é o desenvolvimento de uma cultura global em que homens e mulheres de todas as

origens e nacionalidades possam construir pontos fortes de diversidade enquanto trabalham juntos para o sucesso da empresa.

Cada pessoa é apreciada por suas capacidades únicas e existe um esforço para garantir que todos os funcionários se sintam respeitados e valorizados. Não é um pedido para que as pessoas abdicuem de suas identidades, mas sim para contribuir com seus talentos, pensamentos e criatividade, visando enriquecer as equipes com as quais trabalham. O bem-sucedido programa global de recrutamento destina-se a atrair o melhor capital humano, visando a excelência nas soluções inteligentes na área de petróleo e gás.

Treinar e desenvolver continuamente as pessoas durante toda a sua carreira

O compromisso da *Silvestre* para a formação e desenvolvimento é reconhecido em toda a indústria e representa uma significativa vantagem competitiva. A empresa investe mais tempo e recursos em programas estruturados de formação e desenvolvimento do que em qualquer outro campo petrolífero. Uma infinidade de programas intensivos de formação proporciona aprendizagem contínua e progressão de oportunidades para os empregados ao longo de suas carreiras. O compromisso para o desenvolvimento contínuo durante uma carreira voltada para a tecnologia ou gestão está disseminada em toda a companhia.

A *Silvestre* possui uma política de crescimento de nome *Eureka* para todos os técnicos e engenheiros que possuem capacidades de seguir uma carreira técnica, baseada em novas formas de trabalho, novos equipamentos e máquinas. Uma ampla carreira de gestão também é oferecida para a linha de gerentes de todos os níveis. Este programa está baseado em desenvolver o funcionário com uma visão holística da organização, se tornando apto a dar soluções de negócios com uma visão ampliada.

Gestão por objetivos

A *Silvestre* é uma companhia orientada e guiada por objetivos. A intenção deste modelo (MBO) é assegurar que os objetivos organizacionais são compreendidos em todos os níveis da organização, de forma coordenada. Além disso, visa garantir que todos os funcionários contribuam para o sucesso da empresa, incidindo sobre processos específicos. Na *Silvestre*, cada funcionário tem um conjunto de objetivos anuais que devem ser revistos

trimestralmente. Esse modelo incentiva o mérito, ou seja, premia aqueles funcionários que renderam de acordo com o acordado.

Oferecer oportunidades de carreira sem fronteiras

Além de programas de formação, a empresa acredita no desenvolvimento de pessoas através de atribuições e projetos especiais. Por ser uma empresa multinacional com atividade em mais de 140 países, muitas vezes existe a possibilidade de trabalho fora de seu país de origem. Essa probabilidade representa a visão da empresa no que se refere ao crescimento dos funcionários. Para que um cooperador tenha uma visão ampla e sem muitas limitações geográficas; muitas vezes se faz necessária a presença física em algum lugar do mundo, vivendo experiências através da superação de obstáculos. Essa nova designação inicial serve também como teste para identificar as pessoas que, de fato, pensam em construir uma carreira na empresa. Assim, sendo interessante e estratégico para o negócio, muitos funcionários podem ser transferidos para fora de seu posto.

4.3 Processo de Expatriação

A intensa globalização da indústria de Petróleo e Gás tem gerado a realocação de inúmeros funcionários expatriados. Normalmente acompanhados de sua família, ao chegar na nova locação, começa o desafio para a adaptação geográfica, cultural e climática. Para a maioria dos funcionários expatriados, a necessidade de mudar de locação em nome da empresa mostra o seu valor e o reconhecimento diante de um trabalho de excelente performance.

No caso da empresa estudada, a análise do processo é feita a partir do momento em que o funcionário aceita a carta oferta, até sua completa adaptação na nova localidade. Essa definição de adaptação completa, por mais que seja subjetiva, será importante para fecharmos nosso campo de análise.

Inicialmente, é válido citar que a companhia mantém um banco de dados com todos os funcionários que manifestam ter mobilidade global. Desse modo, os gerentes, quando necessário, visitam esse banco para verificar quem se enquadra na vaga disponível. Conforme

pode ser visto no fluxograma do anexo 3, a primeira etapa do processo é o envio da carta oferta por parte da empresa, via gerente. Nesse momento, cabe ao funcionário manifestar seu interesse na oportunidade, aceitando a proposta a ele feita.

Sendo a proposta aceita, é iniciado o processo de obtenção de visto para sua vinda ao Brasil. Esse processo, desde a preparação de todos os documentos até a aprovação, leva, em média, 8 semanas. A empresa, quando a carta é aceita, informa ao time de Recursos Humanos e um membro da equipe (*relocation representative*) entra em contato com o funcionário para explicar todo o processo de visto e demais processos que veremos posteriormente.

Durante essa conversa inicial também é informado ao funcionário as opções de escola que a locação oferece, para que o funcionário possa se organizar com relação a essa questão. Com o avançar do processo de visto, uma organização de nome SSA é comunicada para recepção da família do expatriado. Essa organização é responsável por orientar todos os cônjuges de funcionários no que se refere a sua adaptação à cultura e serviços da locação.

Após essa etapa o funcionário é orientado a começar as cotações com as empresas de transporte para enviar seus bens. O próximo passo é a busca de moradia definitiva (ao chegar no país), para isso a empresa de realocação é contactada para enviar o questionário ao funcionário. Essa empresa é responsável por orientá-lo sobre as características de cada bairro; evitando surpresas em sua chegada. Esse questionário é tido como ponto crucial do processo, pois nele o funcionário dirá suas expectativas com relação a moradia definitiva, o que terá grande impacto na percepção de qualidade de todo o processo. É válido citar que a empresa possui um limite geográfico restrito de segurança, conforme pode ser visto no anexo 4.

Após a obtenção do visto para trabalho regular no Brasil, o funcionário pode então vir com sua família para a locação. Assim, ao chegar no Brasil, o funcionário encontrará uma empresa de realocação avisada e todo o time de Recursos Humanos Internacional preparado para sua chegada. Com relação a documentação, o funcionário ainda deve providenciar, amparado pelo departamento de vistos, a carteira de trabalho, CPF, carteira de motorista e outros documentos importantes. Com isso o funcionário se torna apto a entrar na folha local de pagamentos.

Por fim, para que o processo seja concluído com êxito, é necessário que seus pertences cheguem na locação, que ele ache uma moradia definitiva, que ele participe das

indução de segurança e matricule seus filhos na escola escolhida. Assim, adaptado, o funcionário pode avaliar todo o processo e dar um feedback a equipe do que foi ruim e da percepção total do processo como um todo.

4.4 Benefícios para Expatriados

A empresa estudada possui uma filosofia de compensação bastante agressiva comparada ao mercado. É válido ressaltar que para análise dos benefícios oferecidos, foi utilizada uma transferência apenas de locação, ou seja, um funcionário que já era expatriado sendo transferido para outra locação, permanecendo como expatriado. Para facilitar a compreensão, os benefícios oferecidos para os expatriados na transferência estão listados abaixo:

❖ **Relocation Payment:** Esse benefício funciona como um bônus de realocação, remunerando o funcionário por ter que mudar toda a sua vida em função de uma solicitação da empresa. Com esse pagamento pensa-se em aliviar os transtornos de mudança de escola, adaptação ao idioma, e construção de novos laços de amizade. O benefício varia entre 2 a 4 salários com mínimo de US\$2,500 e máximo de US\$15,000 respectivamente.

❖ **Furniture Allowance:** O propósito deste benefício é a cobertura dos gastos com mobília. O funcionário tem um montante disponível para gastar com equipamentos para o lar. O funcionário deve apresentar as notas fiscais e esse valor é reembolsado. O limite desse benefício é R\$ 16,000.

❖ **Appliance Allowance:** Na mesma linha do benefício acima, apenas com a mudança de objeto. Nesse caso o objetivo é a compra de equipamentos eletrodomésticos, tais como: Lava-louças, máquina de lavar, fogão, ar condicionado e serviços gerais, como mudança de fechadura, bombeiro hidráulico, cercas, cadeados e outros itens de segurança.

❖ **Temporary Living:** Quando o funcionário chega em sua locação é pago mais um salário para cobertura de gastos com hotel, transporte, alimentação, lavanderia e gastos similares a estes.

❖ **Vacation Allowance:** A empresa oferece ao funcionário e sua família um benefício para que o mesmo possa visitar sua família em seu ponto de origem. No caso, o montante é calculado com base nas passagens aéreas entre sua locação e o seu ponto de origem, no entanto, o funcionário pode escolher viajar para outro lugar, ou seja, o valor pode ser gasto como quiser, de acordo com o manual específico de férias. Os gastos mais comuns são com passagens aéreas, táxi, aluguel de carro, hotel, pacote turístico, cruzeiros e combustível.

❖ **Housing Allowance:** Este benefício tem como propósito dar ao expatriado a possibilidade de arcar com custos de aluguel, luz, água, gás, condomínio, IPTU e outros gastos com moradia, mensalmente. Esse benefício varia de acordo com o grau, locação (localização geográfica no Brasil) e estado civil.

❖ **Schooling Allowance:** Na realidade esse não é um montante pago diretamente; a empresa reembolsa os gastos relacionados a mensalidade escolar, material, transporte e seguro escolar (caso haja). Independente da instituição escolhida, a empresa reembolsa 100% funcionário. A intenção é que os filhos tenham uma educação adequada em cada locação independente de qualquer outro fator, junto a sua família.

❖ **Plano de Pensão:** A população de expatriados possui um plano específico de pensão, para que, ao chegar sua aposentadoria, o mesmo tenha um bom valor para este momento. Este plano está muito acima do que é visto no mercado, garantindo, na média, uma aposentadoria de até USD 7.000,00 para os seus funcionários.

❖ **Plano de Saúde:** A empresa oferece um plano de saúde/dental mundial para toda sua população de expatriados. Este plano é administrado por uma terceira parte, que recebe todas as documentações e é responsável por incluir e excluir dependentes do plano. Basicamente todos os procedimentos possuem 100% de cobertura com uma contribuição de USD 30,00 mensais de cada participante.

❖ **Participação de Resultados:** Anualmente os funcionários que ocupam cargos gerenciais, por não participarem dos bônus de plataformas, recebem um “bônus” para compensar a falta do bônus. Esse valor varia de USD 3.000,00 até USD 100.000,00 dependendo do cargo ocupado pelo funcionário.

❖ **Plano de Ações:** O funcionário pode participar de um programa de compra de ações que permite que o funcionário compre ações da própria companhia com um desconto de 7,5% em relação ao seu preço mais baixo no semestre.

4.5 Análise do Estudo de Caso

É interessante destacar que o crescimento do número de expatriados acompanha uma nova idéia de “perfil de funcionário”, ou seja, o aumento reflete a busca por funcionários que estão a serviço da empresa sem restrições de mobilidade, acompanhando um fluxo de globalização que, a cada dia, cresce no mundo.

Isto foi observado por meio dos instrumentos utilizados, que demonstraram uma preocupação por parte da organização somente quanto aos aspectos de deslocamento do funcionário e seus familiares, a sua inserção física no país e no cargo e um acompanhamento para as questões rotineiras. Os funcionários que participaram da pesquisa demonstraram grande insatisfação com o processo de visto, observando que o mesmo não é claro, fazendo com que não haja possibilidade de planejamento prévio de datas e etapas.

Outro fator muito citado na pesquisa e que tem o maior peso foi a procura por uma moradia definitiva. Muito disso, de acordo com a gerente da empresa, pela falta de empresas no mercado que tenham condições de satisfazer a necessidade existente. A falta de estratégias para entrosamento e adaptação cultural do expatriado foi citada como ponto negativo, mostrando que essa seria uma iniciativa interessante para diminuir o stress e a percepção ruim de qualidade no processo como um todo.

O processo de expatriação tem um alto custo originado tanto pelos benefícios concedidos aos funcionários que são expatriados quanto pela estrutura de acompanhamento que se faz necessária. Logo, não faz sentido arcar com um processo custoso e, ainda assim, não extrair todos os benefícios possíveis. A sugestão é que o processo seja revisto, para que

as etapas que mais afetam a percepção sejam alteradas, visando um melhor fechamento do processo.

Este número relativamente grande de atribuições internacionais bem sucedidas sugere que a Empresa *Silvestre* esta conduzindo satisfatoriamente suas transferências para o estrangeiro. O desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas em multinacionais que trabalham atravessando fronteiras é uma das prioridades e desafios enfrentados atualmente pelos gestores. Na Empresa *Silvestre*, não é diferente. Ela criou uma política de gestão de pessoas para atender, especificamente, seus expatriados/repatriados, com base em outras empresas estrangeiras e com os erros e acertos encontrados no decorrer do processo.

Na Política de Expatriação da Empresa *Silvestre*, estão contempladas compensações, benefícios, incentivos e suporte oferecido aos expatriados, além das regras e responsabilidades deste profissional no país estrangeiro. Ai estão inseridos o tipo de contrato de trabalho, remuneração e motivações extras, como viagem ao país de origem durante a expatriação, aluguel de residência, entre outras. Estes incentivos ajudam no estímulo e aceitação do novo trabalho no estrangeiro.

De maneira geral, o ajustamento ao ambiente estrangeiro dos expatriados e repatriados da Empresa Racional foi considerado bom. Os expatriados e famílias também têm conseguido conviver com hábitos alimentares, costumes e outras condições que são diferentes das encontradas em seu país, como transporte, lazer, esporte, escola para os filhos e assistência médica, apesar das dificuldades. Ou seja, houve uma boa abertura cultural dos expatriados e família, o que permitiu um aprendizado dos elementos culturais do país anfitrião e facilitou o ajustamento intercultural.

Apesar da boa adaptação e integração dos expatriados/repatriados e famílias ao ambiente estrangeiro alguns fatores foram evidenciados na pesquisa como mais difíceis para o ajustamento. Um dos principais problemas enfrentados pelo expatriado e, principalmente, a família, refere-se ao pouco conhecimento do idioma. A Empresa *Silvestre* tem apresentado certo grau de dificuldade para tratar da questão de como manter os expatriados e suas famílias fluentes no idioma do país da transferência, em parte, devido ao pouco tempo de preparação antes do embarque para o estrangeiro. No entanto, a empresa já estuda um aumento na carga horária de curso do idioma bem como a possibilidade de oferecer um curso de imersão.

Os dados demonstraram que a Empresa *Silvestre* tem usado a expatriação de forma muito positiva, tanto para ela como para seus expatriados. O desenvolvimento de uma estrutura que atende às necessidades decorrentes do processo de expatriação, proporcionando condições culturais, sociais e físicas para a adaptação do expatriado ao ambiente estrangeiro, com políticas de gestão de pessoas adequadas e eficazes são alguns dos aspectos que conduzem ao sucesso as missões internacionais na Empresa *Silvestre*.

Em suma, pode-se verificar que a Empresa *Silvestre* já detém estratégias adequadas nesta área e realiza de forma sistematizada e eficaz a maioria das etapas do processo de expatriação (preparação para o trabalho no estrangeiro, compensações, benefícios e suporte oferecido ao expatriado e família). A sugestão é que seja feita uma pesquisa interna para verificar quais pontos geram a maior percepção de qualidade dos funcionários.

V. Conclusão

O presente estudo objetivou verificar quais os aspectos do processo de expatriação de uma empresa podem contribuir para o sucesso de uma atribuição internacional. Os estudos sobre expatriação em empresas multinacionais datam da década de 80, onde ocorreu um expressivo aumento dos trabalhos nesta área, principalmente, nos Estados Unidos. No Brasil, os trabalhos sobre expatriação ainda são recentes e escassos. Com isso, o desenvolvimento deste trabalho surgiu de uma grande dúvida por parte do pesquisador em compreender como uma empresa está organizando seus processos de expatriação, haja vista que não existem muitos estudos brasileiros que podem auxiliá-la em suas definições estratégicas e, conseqüentemente, no sucesso de uma missão internacional.

O estudo foi realizado em uma empresa, do setor de petróleo e gás, situada na cidade do Rio de Janeiro/RJ, denominada Empresa *Silvestre* (nome fictício). Na literatura, o processo de expatriação envolve questões que começam com a seleção de um expatriado até a completa inserção deste indivíduo no ambiente estrangeiro, incluindo os aspectos relativos aos trâmites legais, negociação de benefícios, moradia, preparação cultural e de idioma. Na Empresa *Silvestre*, o setor de Recursos Humanos é que trata destas questões. O setor é administrado por uma gerente em conjunto com os analistas, que ficam com a gestão de alguns processos.

A maior barreira enfrentada pela organização estudada não reside na falta de processo tendo em vista que existe um fluxo a ser seguido, bem como a descrição de cada etapa a ser trilhada. A maior dificuldade reside na identificação das etapas que, de fato, agregam valor para o expatriado. De nada vale 95% do processo estar perfeito se os 5% restantes concentram a maior percepção de valor para o funcionário. É nesse contexto que a empresa deve focar seus esforços na adaptação cultural, procura de moradia definitiva e um processo de obtenção de visto claro e transparente. Diante dessas variáveis, é possível ter funcionários satisfeitos e preparados para se dedicar exclusivamente aos problemas relacionados ao seu negócio.

Este tema tende a aumentar com o passar do tempo, visto que a procura por funcionários globais tem crescido consideravelmente. Ainda não há uma literatura vasta com o tema da expatriação, no entanto, mais e mais tem se discutido sobre a estratégia da expatriação como a solução para a inovação, pois traz diversidade e criatividade. A empresa

estudada tem alcançado grande posição no mercado e uma reconhecida fama de inovação tecnológica de ponta, sendo a expatriação um dos fatores citados pela empresa.

O retorno obtido através das pesquisas foi satisfatório, no entanto, muitos funcionários se mostraram perdidos no meio do próprio processo de realocação. Caso fosse necessário, em uma escala de 0 a 10, o conceito dados pelos respondentes seria 6. O ponto mais citado por eles foi o processo de visto e, por fim, a percepção de remuneração total não está alinhada com o que a empresa oferece. Com uma simples comparação com o mercado, vemos que a empresa estudada está acima do mercado, no entanto, a comunicação interna aos funcionários não está sendo eficiente, abrindo margem para reclamações e insatisfações.

Por parte da empresa, o investimento feito em treinamento e em tecnologia é imenso comparado ao mesmo investimento da concorrência, todos os funcionários a partir de um determinado grau e identificado um potencial grande são levados para fora do país visando expandir a visão da companhia e ampliar o leque de treinamentos. Essa iniciativa tem levado a empresa ao topo da pirâmide no que se refere a prestação de serviços na área de petróleo e gás; assim, parte desse investimento deve ser canalizado para o processo de expatriação, para que os funcionários percebam melhor esse processo.

VI. Referência Bibliográfica

ASHAMALLA, M. H. **International Human Resource Management Practices: the challenge of expatriation**. Competitiveness Review. Indiana: 1998. v. 8, n. 2; p. 54-66.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora Campus;

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1979.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior – a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BERGESEN, Albert. **The emerging science of the world-system**. Paris, UNESCO, *International Social Science Journal*, v. 34, n 1, p. 23-36, 1982.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. **The Right Way to Manage Expats**. Harvard Business Review, v. 77, n. 2, p. 52-60, 1999.

BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. E. **Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for future research**. Academy of Management Review, v. 15, n. 1, p. 113-136, 1990.

COOPER, C.L.; ARGYRIS, C. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

DERESKY, H. **Administração Global: estratégica e interpessoal**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A sociedade pós-capitalista**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

HALCROW, A. **Expats: The squandered resource**. Workforce, v. 78, n. 4, p. 42-52, April 1999.

KANTER, R.M. **Classe Mundial**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996.

MATTAR NETO, J. A. **Metodologia científica na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2002.

McCALL JR; HOLLENBECK, G.P. **Desenvolvimento de Executivos Globais: as lições da experiência internacional**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2003.

PRASAD, S.B.; SHETTY, Y.K. **Administração de empresas multinacionais: uma introdução**. São Paulo: Editora Atlas, 1977.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 2ª Ed. Lisboa: Gradiva Publicações, 1998.

ROBERTSON, R. **Globalização: teoria social e cultura global**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

SCHULER, R. S.; BUDHWAR, P. S; FLORKOWISKI, G. W. **International human resource management: review and critique**. International Journal of Management Reviews. Oxford: Blackwell Publisher, 2002, v. 4, issue 1, p. 41-70.

©2008 Mercer LLC, Todos os Direitos Reservados. Disponível em: <
http://www.mercer.com.br/pressrelease/details.htm;jsessionid=GndB5BhHUKtTpVbqW75fPw**.
[merc02?idContent=1327800&siteLanguage=105](http://www.mercer.com.br/pressrelease/details.htm;jsessionid=GndB5BhHUKtTpVbqW75fPw**) Acesso em: 05 Fev. 2009.

TOURAINE, A. **Crítica da modernidade**. Trad. Elia Ferreira Edel. 3ª ed. Petrópolis, Vozes, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUNG, R.L. **American Expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans**. Journal of World Business, v.33, 1998, p.125-144.

TUNG, R.L. **Careers issues in international assignments**. Academy of Management Executive 2, n.3, 1988, p.241-244.

YIP, G.S. **Globalização**: como enfrentar os desafios da competitividade mundial. São Paulo: Editora SENAC, 1996.

Anexos

Anexo I – Entrevista com Gerente de Mobilidade Internacional

Objetivos da entrevista

- 1) Levantamento do processo de recrutamento de funcionários expatriados
- 2) Levantamento do processo de seleção de funcionários expatriados
- 3) Políticas de treinamento de funcionários expatriados
- 4) Políticas de desenvolvimento de pessoas
- 5) Plano de carreira
- 6) Estratégias globais/nacionais/locais
- 7) Gestão/ferramentas do ambiente multicultural
- 8) Atributos pessoais que facilitam a integração
- 9) Ferramentas de acuração dos expatriados e suas famílias à sociedade local
- 10) Indicadores de desempenho organizacional dos funcionários e dos expatriados

Anexo II – Questionário com os funcionários expatriados

Identificação do respondente

1. Qual é o seu país de origem? _____
2. Quanto tempo você está na empresa?
☐ 1. Menos de 1 ano
☐ 2. De 1 até 2 anos
☐ 3. De 2 até 3 anos
☐ 4. De 3 até 4 anos
☐ 5. De 4 até 5 anos
☐ 6. Mais de 5 anos
3. Quanto tempo você está na unidade brasileira da empresa?
☐ 1. Menos de 1 ano
☐ 2. De 1 até 2 anos
☐ 3. De 2 até 3 anos
☐ 4. De 3 até 4 anos
☐ 5. De 4 até 5 anos
☐ 6. Mais de 5 anos
4. Qual a sua idade? _____
5. Sexo:
☐ 1. Feminino
☐ 2. Masculino
6. Existe um prazo pré-determinado para a sua permanência na subsidiária brasileira?
☐ 1. Sim
☐ 2. Não
7. Se 'Sim', qual é este prazo? _____
8. Você já participou de outros processos de expatriação?
☐ 1. Sim
☐ 2. Não
9. Se 'Sim', em que países?

Treinamento

10. Você participou de algum treinamento específico para preparação sobre o processo de expatriação?
☐ 1. Sim
☐ 2. Não
11. Você participou de treinamentos de contextualização à cultura brasileira?
☐ 1. Sim
☐ 2. Não
12. Você participou de treinamentos vivenciais, viagens de campo e visitas ao Brasil?
☐ 1. Sim
☐ 2. Não
13. Você participou de treinamento com objetivo de integrá-lo à realidade da subsidiária brasileira?
☐ 1. Sim
☐ 2. Não

14. Se 'Sim', o quanto o treinamento ajudou na sua integração à subsidiária brasileira?

- ☐ 1. Auxiliou
- ☐ 2. Auxiliou razoavelmente
- ☐ 3. Auxiliou pouco
- ☐ 4. Não auxiliou

Processo de Expatriação

15. Ao chegar ao Brasil, você teve dificuldade com o idioma português?

- ☐ 1. Sem dificuldade
- ☐ 2. Alguma dificuldade, o que não prejudicou o trabalho
- ☐ 3. Alguma dificuldade, o que prejudicou o trabalho
- ☐ 4. Bastante dificuldade, atrapalhando todo o trabalho

16. Quais foram as suas dificuldades de adaptação frente à cultura brasileira?

17. Quais são as atividades que sua empresa utiliza para promover a integração entre pessoas de diferentes culturas dentro da subsidiária brasileira?

18. Você sugere outras atividades para integrar as culturas existentes?

19. O seu processo de expatriação deu-se:

- ☐ 1. Partindo do seu interesse
- ☐ 2. Atendendo a um convite da empresa
- ☐ 3. Ambos

20. Como você vê a experiência de trabalho na subsidiária brasileira para o seu currículo profissional?

- ☐ 1. Sem importância
- ☐ 2. Pouco importante
- ☐ 3. Importante
- ☐ 4. Muito importante

21. Para você, a experiência como expatriado no Brasil tem sido:

- ☐ 1. Ruim
- ☐ 2. Regular
- ☐ 3. Boa
- ☐ 4. Excelente

22. O seu processo de expatriação foi, no geral, eficiente:

- ☐ 1. Sim
- ☐ 2. Não

23. Qual aspecto do processo de expatriação gerou mais desconforto:

- ☐ 1. Visto
- ☐ 2. Envio de Mudança
- ☐ 3. Procura de Moradia
- ☐ 4. Procura de Escola
- ☐ 5. Recebimento de Salário/Bônus/Allowances
- ☐ 6. Comunicação

24. Entre 0 a 10 (0 – insatisfeito; 10- plenamente satisfeito), como você percebe sua remuneração, como expatriado?

Anexo III – Limite Geográfico autorizado para funcionários expatriados

- **URCA:**



- **IPANEMA, LEBLON, LAGOA, GÁVEA E JARDIM BOTÂNICO:**



- **SÃO CONRADO:**



- **BARRA DA TIJUCA E RECREIO:**



Anexo IV – Fluxograma do processo de expatriação da empresa *Silvestre*

